

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y**  
**FINANCIERA Y MEDICIÓN DEL IMPACTO FINANCIERO**  
**CONSECUENTE EN LA EMPRESA PRODUCTORA DE HORMIGÓN**  
**“JCVALENZUELA” CÍA. LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE**  
**QUITO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN**  
**DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**CARLOS EDUARDO CALAHORRANO MORALES**  
**DIRECTOR: MGTR. VICENTE TORRES**

**QUITO, ENERO 2014**



**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Mgtr. Vicente Torres

**INFORMANTES:**

Ing., Mariano Merchán, MBA

Mgtr. Roberto Ordoñez

## **DEDICATORIA**

A Dios, quien siempre guía mi camino y con su amor  
puedo lograr todo lo que me propongo, a mis padres:  
Carlos y Lilia, a mi familia quienes han sido siempre  
un apoyo en todo momento de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres por darme siempre su apoyo incondicional en todo momento y formar la persona que soy.

A mi familia y amigos por estar siempre junto a mí y hacerme sentir en todo momento que puedo contar con ellos.

A mis profesores quienes compartieron conmigo sus conocimientos y experiencias para poder culminar con éxito mi formación profesional.

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

### 1. ENTORNO Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, 4

#### 1.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, 4

1.1.1 Tipo de negocio, 4

1.1.2 Situación legal Actual, 5

1.1.3 Otros Aspectos, 6

#### 1.2 ENTORNO DE LA EMPRESA, 7

1.2.1 A nivel nacional, 7

1.2.2 Situación de la construcción, 8

1.2.3 Aspectos relativos específicos al negocio del hormigón premezclado, 10

### 2. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA. 11

#### 2.1 MISIÓN, 11

#### 2.2 VISIÓN, 11

#### 2.3 VALORES CORPORATIVOS, 11

#### 2.4 ESTRATEGIAS, 12

2.4.1 Como crea valor la empresa. 12

2.4.2 Enfoques de Porter aplicados a la empresa, 16

2.4.2.1 5 Fuerzas de Porter, 12

2.4.2.2 Estrategias Genéricas, 17

2.4.2.3 Cadena de Valor, 17

2.4.3 Análisis ambiental, 26

2.4.4 FODA, 32

2.4.5 Identificación de áreas estratégicas de resultados, 36

2.4.6 Objetivos estratégicos, 37

#### 2.5 ESTRUCTURA , 37

2.5.1 Organigrama estructural, 37

2.5.2 Organigrama funcional general. 39

### 3. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA, 40

#### 3.1 GESTIÓN ESTRATÉGICA, 40

3.1.1 Misión, 40

3.1.2 Visión, 41

3.1.3	Objetivo General,	41
3.1.4	Objetivos Específicos,	41
3.1.5	Valores Corporativos,	42
3.2	REDISEÑO DE LA CADENA DE VALOR,	46
3.3	REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL,	57
3.4	DETALLE DE ESTRATEGIAS PROPUESTAS,	59
3.5	PRESUPUESTO DE LA IMPLEMENTACIÓN,	72
3.6	DETALLE DE MEJORAMIENTO DE CIERTAS ÁREAS CRÍTICAS DE LA EMPRESA,	73
<b>4.</b>	<b>MEDICIÓN DEL IMPACTO DE LA PROPUESTA DE MEJORA,</b>	<b>106</b>
4.1	DETERMINACIÓN DE FLUJOS DE CAJA INCREMENTALES,	106
4.1.1	Flujo de caja del proyecto,	111
4.1.2	Flujo de caja de los socios,	113
4.2	PROYECCIONES Y EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO PROPUESTO,	113
4.2.1	Cálculo del VAN,	113
4.2.2	Cálculo del TIR,	114
4.2.3	Cálculo del VAC,	114
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES,</b>	<b>116</b>
5.1	CONCLUSIONES,	116
5.2	RECOMENDACIONES,	117
	<b>BIBLIOGRAFÍA,</b>	<b>120</b>
	<b>ANEXOS,</b>	<b>122</b>

## INTRODUCCIÓN

Factores como la globalización de mercados, y el desarrollo tecnológico que muchas veces avanza más rápido que la capacidad de la sociedad para controlarlo y utilizarlo, cuestionan de manera radical la forma tradicional de dirigir los negocios.

La instalación de un nuevo negocio o de un nuevo proyecto requiere de una idea de negocio, mucha capacidad técnica, recursos financieros pero sobre todo requiere de motivación y perseverancia de quién emprende esta nueva aventura.

La utilización de una administración adecuada, permite a las empresas dar mejores servicios a los diferentes usuarios y consumidores, producir más y obtener más utilidades. Existe la presión de la competencia pero lo más importante es creer en la iniciativa y el empuje de emprendedores ecuatorianos, que el corazón y el esfuerzo permiten conseguir muchos sueños e ideales, creer que las oportunidades están flotando en el ambiente y con seguridad, las aprovecharan aquellos emprendedores arriesgados y con objetivos claros, sin embargo esto no es suficiente para poder mantener un negocio exitoso, la falta de profesionalismo, y de conocimientos por parte de las personas que manejan una empresa influyen drásticamente en el éxito de la misma.



En Quito, a inicios de los 80 aparece el hormigón armado como un fenómeno constructivo, por su resistencia se lo empezó a utilizar para la construcción de grandes edificios, actualmente se utiliza el hormigón en todo tipo de construcción, siendo un material indispensable para la elaboración de las mismas

La empresa “JCValenzuela” Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Quito es una empresa constituida legalmente desde el año 2003, con el propósito de ofrecer a la comunidad hormigón premezclado, y sus conocimientos en el campo de la construcción.

Desde un inicio la empresa se perfiló para ser un negocio netamente familiar, siendo sus socios 5 hermanos, los cuales permanecen hasta la actualidad. Desde su creación “JCValenzuela” Cía. Ltda. ha llevado una administración netamente familiar, acarreado los problemas que esto conlleva, nunca hubo una planificación financiera ni manejo administrativo adecuado, a pesar de que tiene su gerente general las decisiones las toman todos los socios, por lo cual siempre existen discordancias y discusiones. Estos problemas afectan al posicionamiento de “JCValenzuela” Cía. Ltda. en el mercado, ya que el conocimiento empírico de su actual gerente general, ya no es suficiente para poder afrontar las exigencias actuales del mismo.

La presente investigación pretende proporcionar un mejoramiento de la gestión administrativa y financiera de la empresa, las herramientas para la planeación estratégica, y el impacto financiero consecuente, esto ayudará a tomar decisiones correctas y oportunas,

optimizar la utilización de los recursos y corregir los errores actuales que están afectando a la empresa.

## **1. ENTORNO Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

### **1.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

#### **1.1.1. Tipo de Negocio**

“JCValenzuela” Cía. Ltda. es una empresa constituida como compañía de responsabilidad limitada la cual incursiona en la elaboración y comercialización de hormigón premezclado.

El hormigón premezclado es el resultado de la mezcla de cemento, agua, arena y grava en diferentes cantidades de acuerdo a la consistencia que se quiera lograr, siendo las mas comunes de  $180\text{Kg/cm}^2$  y  $210\text{ Kg/cm}^2$ , estos materiales unidos, luego de fraguarse, generan un producto compacto y altamente resistente. Es un material utilizado en la construcción inclusive de grandes edificios por su duración y resistencia.

El hormigón es el único producto que elabora y comercializa “JCValenzuela” Cía. Ltda., en sus diferentes consistencias de acuerdo al requerimiento del cliente, la empresa labora ininterrumpidamente de Lunes a Sábado y días feriados si el cliente lo necesita desde las 6:00 AM hasta la

hora que se acaben las obras, en muchos casos la jornada diaria se ha extendido hasta las 11:00 PM.

### **1.1.2. Situación Legal Actual**

“JCValenzuela” Cía. Ltda., tiene su domicilio en Quito – Ecuador, es una empresa de responsabilidad limitada, cuenta con todos los permisos legales necesarios para poder operar en el campo de la construcción y en la venta de hormigón premezclado en el país.

Ellos son:

- Registro de constitución en la Superintendencia de compañías.
- Permisos municipales.
- RUC.
- Permiso del Cuerpo de Bomberos.
- Registro sanitario.
- Afiliación a la Cámara de la Construcción.

Los aspectos legales y la representación legal, judicial y extrajudicial la ejerce el señor Pablo Mauricio Valenzuela Díaz quien desempeña sus funciones como Gerente General.

El presidente de “JCValenzuela” Cía. Ltda. es el señor Julio Cesar Valenzuela Díaz. La empresa tiene 5 socios, todos ellos hermanos. Fue constituida con un capital de 400,00 USD y está regida por la Ley de Compañías. Su mayor accionista es el señor René Valenzuela Díaz con el 40% de participación.

### **1.1.3. Otros Aspectos**

“JCValenzuela” Cía. Ltda. es una empresa que inicialmente tenía sus instalaciones en Pomasqui, por el crecimiento del negocio su planta productora se trasladó al sector de Parquenor donde actualmente se encuentra. Las oficinas se trasladaron a la Av. Occidental y Machala.

El traslado de la planta a donde se encuentra actualmente, así como las oficinas ayudó a la empresa ya que redujo el tiempo de traslado del hormigón desde la planta hasta las obras, y “JCValenzuela” Cía. Ltda. pudo atender mas pedidos.

La cantidad de clientes que se acercan a la oficina a solicitar hormigón corresponde alrededor al 40 % de las ventas totales, el 60% restante corresponde a los vendedores quienes deben buscar obras y acudir directamente a los clientes.

El precio del hormigón que la empresa ofrece se encuentra dentro del rango de la competencia, siendo la diferencia la localización de la planta ya sea de “JCValenzuela” Cía. Ltda. o de la competencia para fijar el precio, algunas Hormigoneras están más cerca de las obras y tienen un precio mas bajo en cambio otras están más lejos y tienen un precio más alto. El precio depende de la localización de la obra a donde se despacha el hormigón, aun así la empresa ha tratado de tener los precios más bajos del mercado Actualmente el precio oscila entre 72 USD y 80 USD.

La fijación del precio de venta se la realiza de la siguiente manera.

Precio de costo + un margen de utilidad de un 20%

## 1.2. ENTORNO DE LA EMPRESA

### 1.2.1. A Nivel Nacional

A nivel nacional se puede apreciar varios factores que afectan al negocio de la construcción, en el aspecto político y económico la situación ha sido variable e inestable en los últimos tiempos, actualmente estamos gobernados por el Eco. Rafael Correa Delgado, quien al ser una persona izquierdista y populista, genera temores en inversionistas extranjeros a más de aumentar considerablemente el gasto público. La reforma de la política tributaria es

uno de los principales objetivos de este Gobierno, combatir la evasión fiscal, y la salida de capitales del país.

La emigración de los ecuatorianos al extranjero ha sido un factor clave en el aumento de la construcción en el país, sin embargo en la actualidad el dinero que enviaban los emigrantes ha disminuido considerablemente dado a la crisis de empleo que atraviesan los países como EEUU y España.

La cultura ecuatoriana en el campo de la construcción evoluciona según como va evolucionando en el resto del planeta, no al mismo ritmo pero cada vez se adquieren nuevas tendencias de construcción.

En el país se puede apreciar que el uso de hormigón armado es prioritario para la construcción de viviendas o edificios, las nuevas técnicas que en el mercado se encuentra como las estructuras metálicas no se popularizan por su costo más elevado aun siendo más rápidas de elaborar.

### **1.2.2. Situación de la Construcción**

La construcción en la ciudad de Quito va en aumento, lo cual podemos apreciar en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 1****Valores Declarados de Construcción**

<b>AÑO</b>	<b>TOTAL Miles de USD</b>
1998	48.952
1999	67.283
2000	36.183
2001	35.405
2002	124.132
2003	114.141
2004	173.615
2005	272.159
2006	264.704
2007	364.323
2008	475.651
2009	522.478
2010	597.342
2011	655.354

Fuente: **Municipio de Quito**  
Realizado Por: Carlos Calahorrano M.

La oportunidad que tiene la empresa para seguir creciendo es muy notable, por esta razón, debemos lograr que la empresa esté preparada para enfrentar este crecimiento.

El crecimiento de la población y la necesidad básica del ser humano de vivienda han hecho que en los últimos años la construcción de viviendas y edificios aumente considerablemente. La demanda de hormigón premezclado cada vez aumenta más, ya que al ser un producto indispensable en cualquier construcción, hace que siempre exista un mercado amplio el cual debemos atacar de la manera correcta para crecer de acuerdo a sus necesidades.



### **1.2.3 Aspectos Específicos Relativos al Negocio del Hormigón Premezclado**

En lo que respecta a empresas registradas en la Superintendencia de Compañías y que trabajan dentro de Quito, en la actualidad hay 13 compañías que actualmente fabrican hormigón premezclado.

Dentro de este grupo de empresas, son 2 las que concentran la mayor cantidad de pedidos, ya que aparte de su experiencia, entre sus fortalezas destacan la calidad, la exactitud y la imagen que ellas poseen dentro del mercado, estas son HOLCIM y Hormigonera Quito.

## **2. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA**

### **2.1. MISIÓN**

Como se puede observar en: [www.hormigoneraajcv.com/empresa](http://www.hormigoneraajcv.com/empresa), la misión y visión actual de la empresa son:

Efectuar un trabajo técnico con eficiencia y calidad en las diferentes actividades que se encuentra inmersa nuestra empresa con la finalidad de ofrecer a nuestros clientes los mejores productos y servicios.

### **2.2. VISIÓN**

Expandir nuestros productos y servicios en el área de la construcción y ubicarle en un sitio de prestigio por la diversificación y efectividad de los mismos.

### **2.3. VALORES CORPORATIVOS**

Al ser una empresa con Administración empírica no tiene definidos sus valores corporativos.

## 2.4. ESTRATEGIAS

### 2.4.1. Como crea valor la empresa

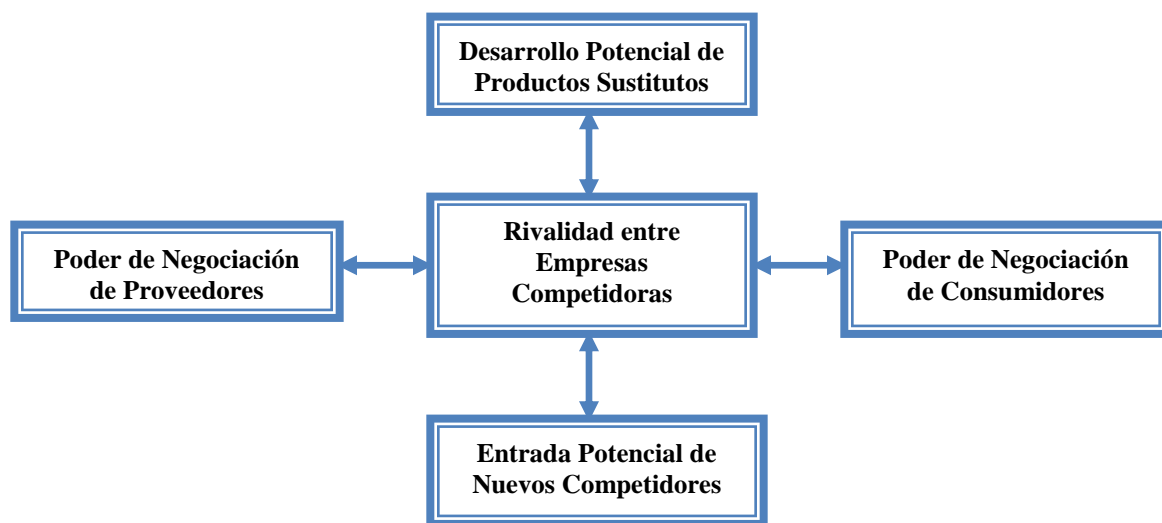
Actualmente la empresa al tener un único producto que ofrece a sus clientes se trata de especializar en la elaboración del mismo ofreciendo un producto de alta calidad, en este tipo de productos es fácil, por medio de la empresa, bajar la calidad del producto sin que el cliente lo perciba, esto podría beneficiar a la empresa ya que reduciría los costos, sin embargo afecta a la imagen de la misma y eso es lo que los socios no desean por lo cual tratan de obtener los mejores costos sin afectar a la calidad y al precio del hormigón.

## 2.4.2. Enfoques de Porter aplicados a la empresa

### 2.4.2.1. 5 fuerzas de Porter

#### GRAFICO No 1

#### Fuerza Competitivas de Michael Porter



#### *RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS*

Se encuentra un grado de rivalidad alto, ya que actualmente en la Ciudad de Quito se encuentran un número considerable de empresas productoras de Hormigón, (**ANEXO 1**) siendo la más relevante Holcim Ecuador S.A. quien abarca la mayor cantidad de mercado. Hormigonera Quito Cía. Ltda., Hormasa Hormigonera Andina S.A., Hormigonera Equinoccial Cía. Ltda.,

Mezclalista Cía. Ltda., son empresas que tienen ya muchos años de experiencia, gran capacidad de producción y buena reputación. Hormigonera del Valle Cía. Ltda., Metropolitana de Hormigones Cía. Ltda., Maceri Cía. Ltda., Hormigonera Pichincha Cía. Ltda., Hormigones Ecuador Cía. Ltda., Hormigonera Mena Cía. Ltda., etc. Son empresas que no tienen más de 8 años en el mercado de hormigón, pero dado a su manejo y desenvolvimiento en el mercado están creciendo de una manera considerable, siendo estas la competencia directa de “JCValenzuela” Cía. Ltda. ya que las empresas más antiguas que arriba mencionamos, por su alta capacidad de producción, trabajan específicamente con grandes empresas constructoras como Uribe & Schwarzkopf, con el Gobierno Nacional o ya tienen sus clientes fijos.

#### *PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES*

“JCValenzuela” Cía. Ltda. al ser una empresa que necesita una gran cantidad de materia prima para elaborar el hormigón, mantiene beneficios otorgados por parte de los proveedores. En lo que se refiere a Arena y Grava el pago se lo realiza cada 15 días, al igual que el cemento que es aprovisionado por LAFARGE S.A.

La empresa cuenta con 3 volquetas propias para transportar el material desde las canteras de la Mitad del Mundo, además de un camión cisterna para el transporte del cemento desde Selva Alegre, esto disminuye el costo de la

materia prima ya que se la compra directamente en la planta o en la cantera según sea el caso y la empresa se ahorra el costo del transporte.

La empresa que provee los aditivos para hormigón es ADMIX S.A. a quien se le cancela al fin de mes por los productos recibidos.

El agua, que es una de las materias primas se la cancela en la fecha que consta en el recibo de pago.

Con LAFARGE S.A. se ha intentado establecer una nueva forma de pago que convenga a la empresa, sin embargo no han sido satisfactorios los intentos, en el caso de material pétreo se podría mejorar para la empresa el tiempo que nos dan de crédito si compraríamos el material a una sola cantera ya que actualmente se lo hace a varias canteras disminuyendo el poder de negociación para nosotros. Actualmente el poder de negociación con los proveedores es bajo.

### *PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CONSUMIDORES*

Existen clientes que tienen un alto poder de negociación como son las empresas constructoras que compran hormigón en grandes volúmenes, sin embargo la mayoría de clientes de “JCValenzuela” Cía. Ltda. no compran grandes cantidades sino lo que necesitan para construcciones pequeñas, aquellos clientes tienen un bajo poder de negociación.

En el mercado de hormigón una variación mínima en el precio o en la calidad del producto hace que el cliente busque otro proveedor de hormigón, para lo cual se debería fidelizar a los clientes con “JCValenzuela” Cía. Ltda.

### *PRODUCTOS SUSTITUTOS*

Los productos sustitutos son los aquellos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente.

En el mercado del hormigón existe una presión nula de productos sustitutos, ya que en este tipo de construcciones se puede utilizar prefabricados o estructuras metálicas pero siempre se necesita de hormigón en una construcción de este estilo.

### *ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES*

El riesgo de ingreso de nuevos competidores es bajo, hay barreras que restringen el ingreso de nuevos competidores como:

- Alta inversión inicial, una empresa que desee ingresar en el mercado del hormigón debería invertir alrededor de \$ 1'300,000.00.

- El tiempo que demora en la constitución legal de la empresa, la obtención de un lugar adecuado para la elaboración de hormigón que cumpla con las normas municipales de uso de suelo y no este alejado de la ciudad, ya que el tiempo y costo de traslado del hormigón hacia el cliente y de la materia prima hacia la planta productora influye en el precio de venta.

#### 2.4.2.2. Estrategias Genéricas

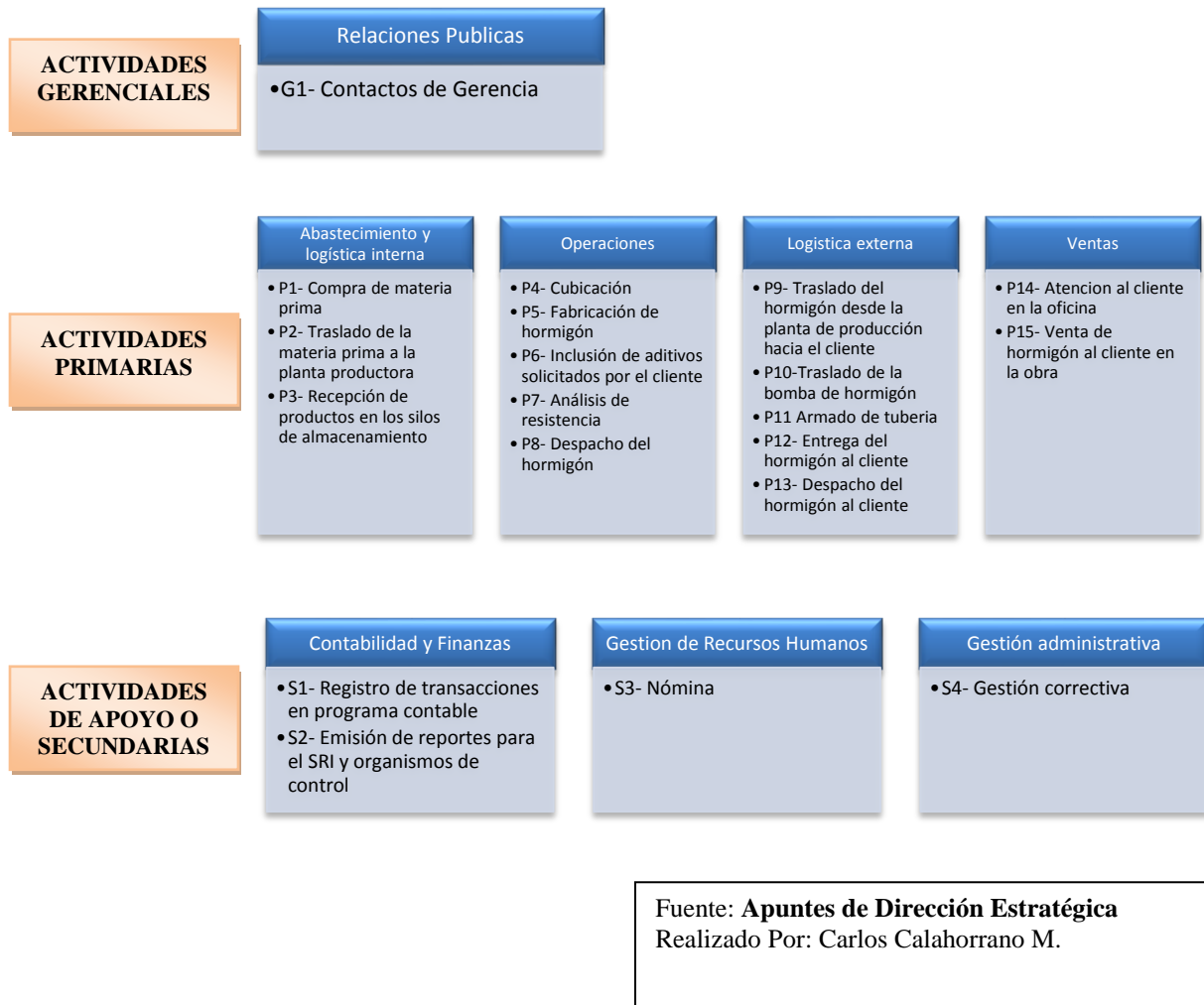
La empresa utiliza una estrategia única que es ser líder en costos, por lo cual su ventaja competitiva es el precio por debajo del promedio del mercado del metro cúbico de hormigón premezclado que es el único producto que la empresa produce.

La idea de los administradores es obtener un costo unitario bajo en relación a los competidores, el producto es de consumo masivo en el sector de la construcción y muy difícil diferenciarlo de los de la competencia.

#### 2.4.2.3. Cadena de Valor

A continuación en el Gráfico No 2 se representa todos los procesos de la cadena de valor actual de JCValenzuela” Cía. Ltda., tanto como los procesos Primarios, Secundarios o de apoyo y Gerenciales.



**GRÁFICO No 2****Cadena de Valor propuesta de “JCValenzuela” Cía. Ltda.****Procesos Primarios*****ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA INTERNA***

La compra de la materia prima se la realiza a proveedores fijos, la adquisición del material pétreo se lo realiza en las canteras San Antonio de Pichincha, y

cuando el cliente lo solicita en las canteras de Pifo o Guayllabamba. El cemento de lo compra a LAFARGE S.A. en Selva Alegre y los aditivos para el hormigón a la empresa Admix.

El traslado del material pétreo se efectúa en 3 volquetas de propiedad de JCValenzuela” Cía. Ltda., cada volqueta tienen una capacidad de  $8\text{ m}^3$ , cada volqueta realizan 5 viajes diarios desde la cantera hacia la planta productora de hormigón, esto se podría optimizar comprando mulas de  $12\text{ m}^3$ , ya que se necesitarían solo 2 mulas para abastecer a la planta con la misma cantidad de material pétreo, esto reduciría los costos de mantenimiento, diesel, el pago a un chofer, y en cada viaje llegaría mas material pétreo ya que el tiempo de traslado es el mismo. El camión cisterna que trae el cemento de Selva Alegre también es de propiedad de la empresa, este vehículo realiza un viaje diario, lo que no es suficiente para abastecer las necesidades diarias de cemento, el faltante de cemento la empresa compra por sacos lo que afecta al costo de producción del hormigón. Se debería contratar un chofer adicional para el camión cisterna a pueda realizar un viaje adicional cada día y no tener que comprar por sacos el faltante de cemento.

Estos productos se los recibe en la planta directamente en su lugar de almacenamiento, en el caso del cemento en silos o en bodega si el producto viene en sacos, y en el caso del material pétreo a la intemperie para luego ser trasladado por la pala mecánica a la tolva dosificadora de hormigón la cual a

su vez descarga los productos en el trompo del camión mezclador de hormigón llamado mixer.

La empresa no cuenta con una persona encargada del control de calidad de la materia prima y los productos recibidos, además que los productos defectuosos los almacenan para luego darlos de baja aunque la empresa tiene la posibilidad de devolver dichos productos

### *OPERACIONES*

Los vendedores de la empresa deben conseguir obras donde deseen hormigón, luego de ofrecerle al cliente el producto y que este acepte, se procede a la cubicación del espacio donde se va a verter el hormigón, esto se lo realiza con fórmulas geométricas básicas. El vendedor se contacta con la empresa quien le guía en la fecha y hora que hay disponibilidad para despacho de hormigón y se acuerda con el cliente.

El cliente debe tener listo todo lo necesario en la obra el día acordado para poder descargar el hormigón.

Cuando llega el momento de llevar el hormigón al cliente se procede a la fabricación del mismo, se calcula la distancia, tráfico vehicular y peso que lleva el mixer para empezar la fabricación del hormigón. La mala programación de los clientes han hecho que muchas veces no llegue a tiempo

el hormigón a la obra, ya que una obra que se retrase en el día ocasiona el retraso de todas las siguientes e incluso las del siguiente día y así sucesivamente, esto ha provocado que los clientes se quejan de la impuntualidad de los mixers.

Al momento de la descarga de los productos en el trompo del mixer este debe estar girando, para que la materia prima se vaya mezclando y así vaya formándose el hormigón. Luego se adiciona los aditivos que el cliente solicitó de acuerdo a sus necesidades, se toma una muestra para realizar el control de calidad y se despacha el mixer.

Todo este proceso se lo realiza manualmente además que no se puede apreciar que se use tecnología apropiada para lograrlo. Las cantidades de la materia prima que ingresan a las tolvas dosificadoras muchas veces varían por la falta de tecnología. La manera en la que se produce el hormigón en la actualidad no ha cambiado desde que la empresa inició, todo esto evidentemente afecta a la calidad del producto que ofrece.

### *LOGÍSTICA EXTERNA*

La empresa dispone de 10 mixers para abastecer el mercado, sin embargo en muchos casos no es suficiente ya que se producen fallas mecánicas y en otros casos los mixers han estado hasta semanas sin trabajar.

Luego de que el mixer sale de la planta y se dirige a la obra cargado de hormigón, sale el camión transportador de la bomba, halando la bomba. Lleva adicionalmente 100 ms de tubería y 3 tuberos (personal encargado de armar los tubos), los cuales deben estar antes del mixer en la obra para ver que todo se encuentre en perfecto estado y tener ya armada la tubería desde la bomba hasta el lugar que llegará el hormigón.

Al llegar el mixer este se estaciona de tal manera que pueda verter el hormigón en la tolva de la bomba para que esta pueda bombear el hormigón por la tubería. Al cliente se le entrega una muestra del hormigón, el cliente en el lapso de 15 días, cuando el hormigón este fraguado, podrá llevar la muestra a un laboratorio para realizar una prueba de resistencia y así comprobar si el producto recibido es el que el cliente deseaba.

Luego de entregar la muestra empieza la descarga del hormigón, dependiendo de la cantidad la realizará un mixer o los que sean necesarios ya que la capacidad de cada mixer es de  $8 \text{ m}^3$ .

La manera que JCValeznuela” Cía. Ltda. realiza el despacho del hormigón permite en muchas ocasiones que los choferes se desvíen de sus rutas, ya que los vehículos no cuentan con el control necesario como GPS, ocasionando el retraso en las obras siguientes, el control de los vehículos es deficiente.

La empresa ha recibido quejas de personas ajenas a la misma que en muchas ocasiones los vehículos van a exceso de velocidad cuando no se encuentran cargados de hormigón, y últimamente aumentó la cantidad de infracciones de tránsito cometidas por los choferes.

### *VENTAS*

Las ventas se las realizan en la oficina con clientes que ya tienen un poco de afinidad o que han escuchado de la empresa, y en la obra por parte de los vendedores, en “JCValenzuela” Cía. Ltda. no hay una persona que pueda hablar técnicamente con los clientes, tampoco darles un servicio postventa ni un asesoramiento, tener a alguien especializado ayudaría a captar más clientes, dar un mejor servicio y poder establecer alianzas con constructoras.

La publicidad que realiza la empresa es escasa, no existe un plan de marketing establecido, en este sentido la empresa está perdiendo terreno frente a sus competidores.

### **Procesos de Apoyo**

#### *PROCESO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS*

Si bien es cierto que la empresa utiliza un programa contable para registrar las transacciones etc. La actual contabilidad de la empresa tiene como propósito

estrictamente el tributario, el uso de los estados financieros como herramienta para toma de decisiones por parte de la gerencia es prácticamente nulo, esto no permite que la empresa tenga una orientación financiera en el corto, mediano o largo plazo. El hecho de no planificar nada, es una gran desventaja con respecto a la competencia, en muchas ocasiones se ha fallado en el pago a los proveedores por no planificar bien el capital de trabajo.

### *PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS*

El proceso de nómina se refiere a la elaboración de roles de pago. Este se lo realiza en una hoja electrónica de Excel, sin utilizar algún programa especializado en RR.HH. En “JCValenzuela” Cía. Ltda. no se ha pensado en una capacitación para el personal, la empresa debería pensar en el desarrollo de los empleados y en capacitarlos continuamente en sus cargos.

La seguridad industrial no es parte de “JCValenzuela” Cía. Ltda., los empleados corren muchos riesgos y si hay ocasiones que tienen accidentes aunque hasta hoy no han sido de gravedad, la planta no cuenta con una correcta señalética o con un plan de acción en caso de cualquier incidente.

Los empleados no cuentan con beneficios adicionales que la empresa les puede brindar, ellos no se sienten respaldados por la empresa,

### *PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA*

El mantenimiento preventivo de sus activos lo realiza el Gerente General siendo muchas veces incontrolable, ya que la empresa cuenta con un gran número de activos, esto ha ocasionado que últimamente esperen que se dañen los camiones para repararlos. Debería haber una persona encargada de hacer mantenimientos preventivos para que los camiones trabajen normalmente y no afecten al desempeño de la empresa.

La empresa no cuenta con un seguro que respalde los activos y a la empresa en sí, solo algunos camiones están asegurados ya que todavía están prendados más no porque la empresa lo haya querido.

### **Procesos Gerenciales**

La Gerencia General de la empresa es la que lleva a cabo el proceso de Relaciones Públicas, esto no ha sido realizado de una manera formal ya que los únicos conocimientos que tiene el gerente es lo que ha obtenido en su experiencia como propietario de volquetas.

JCValenzuela” Cía. Ltda., no cuenta con una planificación estratégica y financiera, la empresa se guía únicamente por el poco conocimiento que tiene el gerente. La empresa no cuenta con una perspectiva a futuro, simplemente trata de solucionar o aprovechar lo que ocurre día a día.



### **2.4.3. Análisis ambiental**

Para finalizar el diagnóstico de la empresa, se revisarán algunos aspectos del macro entorno, es decir del país que afecten a la industria de la construcción.

#### *ASPECTOS POLÍTICOS Y LEGALES*

En este aspecto se debe señalar que el Presidente de la República, Eco. Rafael Correa Delgado, genera temores en los inversionistas nacionales y extranjeros.

Ha asumido un fuerte compromiso público con el desarrollo económico del país, para lo cual, ha aumentado considerablemente el gasto público y por consiguiente un considerable aumento de la carga fiscal

La política tributaria es uno de los ejes fundamentales de este gobierno, con lo que se plantea mejorar los niveles de equidad, combatir la evasión tributaria y enfrentar el déficit de la balanza comercial, así como la salida de capitales del país.

Las relaciones exteriores han estado marcadas por una voluntad integracionista regional. Ecuador se ha involucrado en la creación de UNASUR y del Banco del Sur.

Sin embargo a pesar de los puntos expuestos anteriormente el gobierno nacional a poyado al sector de la construcción indirectamente, el subsidio entregado por el gobierno para la adquisición de viviendas a ciertos sectores de la población, la construcción de viviendas populares por parte del gobierno y el municipio de Quito y el apoyo por parte del BIESS con la otorgación de créditos hipotecarios ha sido fundamental en el crecimiento del sector de la construcción.

### *ASPECTOS SOCIO-CULTURALES*

En este aspecto se analiza la sociedad y la cultura de la gente en sí.

La estructura del gasto total de los hogares a nivel nacional se detalla porcentualmente así: Alimentos y bebidas no alcohólicas 26.1%, Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes 0.90%, Prendas de vestir y calzado 9%, Alojamiento, agua, gas, electricidad y otros 9.30%, Muebles y artículos para el hogar y para conservación ordinaria del hogar 7.5%, Salud 6%, Transporte 13.6%, Comunicaciones 4.40%, Recreación y cultura 6,8%, Educación 5.4%, Restaurantes y hoteles 6,8%, Bienes y servicios diversos 4.2%. (Banco Central del Ecuador, 2012)

Se puede observar que la crisis ha hecho que el ciudadano ecuatoriano priorice sus gastos, así tenemos que el rubro alimentos representa más de la cuarta parte

del gasto, seguido en importancia por el transporte, la vivienda, vestido, la educación, restaurantes, salud, recreación, bienes y servicios, comunicaciones y por ultimo bebidas alcohólicas.

Podemos entonces valorar este aspecto como positivo para la industria de la construcción y por ende la venta del hormigón ya que es la vivienda es prioritario para la gente.

Adicionalmente según el INEC durante el año 2012, la provincia de Pichincha, es donde más permisos se han solicitado para la construcción de vivienda, aspecto que puede deberse al crecimiento poblacional que experimenta esta provincia, debido a la migración y a la gran preferencia que tienen las familias por asentarse especialmente en Quito, para aprovechar las facilidades de estudio y trabajo que ofrece.

### *ASPECTOS ECONÓMICOS*

Entre los indicadores económicos principales, aquellos que afectan al sector de la construcción con mayor fuerza son la inflación, la inversión extranjera directa y el desempleo. Según estudios realizados por la Cámara de Comercio de Quito, con la crisis del mercado hipotecario y financiero de Estados Unidos, algunos países latinoamericanos han adoptado medidas preventivas para reducir los efectos de la misma en sus economías, ya que este país es el principal socio comercial de la región.

La Cámara de Comercio de Quito en el Boletín Económico de Septiembre de 2012 afirma que:

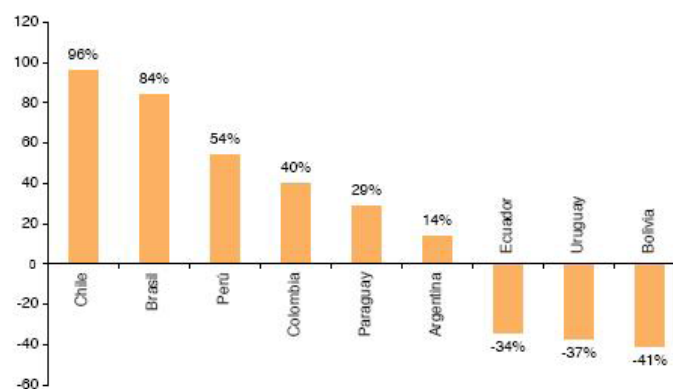
Éste no es el caso de Ecuador, en donde la inestabilidad de los mercados financieros parece no ser una preocupación para las autoridades que no han procurado un ambiente favorable para la atracción de inversión extranjera (IED) o para incentivar las exportaciones. [...] El ambiente económico mundial no presenta perspectivas optimistas para los siguientes meses y específicamente en el caso ecuatoriano, las exportaciones presentan un crecimiento promedio mensual en el año 2012 que bordea el 3%, es decir, estamos frente a un indudable des aceleramiento de la actividad comercial del país cuando en años anteriores ese crecimiento era por lo menos del 7% mensual. Está claro que el alto precio del petróleo ha sido el factor que ha aportado al crecimiento de las exportaciones ecuatorianas y lo que ha sostenido el superávit de la Balanza Comercial, pero la desaceleración de las economías de Estados Unidos y de la Euro Zona puede provocar, en el mediano plazo, una disminución de la demanda de nuestras exportaciones no petroleras que son la única alternativa ante la caída del precio mundial de petróleo.

### GRÁFICO No 3

Los países que favorecen la libertad empresarial captan mayores ingresos por inversión extranjera.

(en porcentaje)

Figura 2. Crecimiento de la IED en América Latina



Fuente: Comisión Económica para América Latina y El Caribe

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y El Caribe

**Elaborado por:** Cámara de Comercio de Quito Boletín Económico Septiembre 2012

**Interpretación:** como se observa en el gráfico N° 3, Ecuador es uno de los países que capta menores ingresos por inversión extranjera comparado con otras naciones latinoamericanas. Esto frena el crecimiento, y afecta directamente a sectores importantes de la economía nacional.

Como se hace referencia en el primer gráfico del Anexo 2, la inversión extranjera directa es fundamental para el crecimiento de un país, y en Ecuador, el flujo de la misma se ha visto disminuido.

De igual manera, una baja tasa de desempleo es primordial para el desarrollo económico, y como se aprecia en el segundo gráfico del Anexo 2, más de la mitad de la población económicamente activa ecuatoriana tiene una situación desfavorable.

Dentro de los recursos naturales, no existe ningún inconveniente en la obtención de los mismos, puesto que los componentes y agregados de preparación del hormigón están disponibles todo el año, se los puede encontrar fácilmente en la naturaleza, a excepción del cemento, que en ocasiones puede llegar a escasear. Para ello se lo tiene almacenado, por ser el ingrediente básico para la fabricación del hormigón.

Los recursos humanos también son fáciles de conseguir, puesto que no se requiere de un grado alto de tecnicidad para la mezcla de los componentes. Sin embargo, es necesario contar con alguien profesional para la dosificación, para así obtener el hormigón requerido.

Adicionalmente, el cuadro N° 1 en el numeral 1.2.2 nos muestra cómo ha crecido la actividad del sector de la construcción en los últimos años en valores monetarios, dentro del Distrito Metropolitano de Quito

### *ASPECTOS TECNOLÓGICOS*

La tendencia en toda Latinoamérica y por ende en nuestro país, es la de la globalización tecnológica. Esto implica un esfuerzo importante de los países de rezago tecnológico como el nuestro para ponerse al igual de otros.

Cada vez se hace más frecuente el uso de tecnologías más avanzadas para transmitir información ente las diferentes empresas.

La necesidad de estar equipado tecnológicamente a la par con la competencia o si es posible mejor que ellos, hace necesario el uso de medios informáticos para automatizar procesos y de esta manera obtener ventaja competitiva en cuanto a la participación del mercado.

#### **2.4.4. FODA**

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y permitirá evaluar la empresa “JCValenzuela” Cía. Ltda.

Las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. Las oportunidades y las amenazas

son externas, por lo que nos resulta difícil poder modificarlas, pero las oportunidades podemos aprovecharlas mientras a las amenazas mitigarlas

El diagnóstico FODA busca comprender el entorno interno y externo de “JCValenzuela” Cía. Ltda., en el que desarrolla su actividad.

Con la comprensión de todos los elementos del entorno, obtendremos la información necesaria para luego lograr definir las estrategias.

A continuación se presenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se obtuvieron mediante un análisis realizado con las personas responsables del funcionamiento de la empresa.



*ANÁLISIS INTERNO***CUADRO N° 2****Fortalezas y Debilidades de “JCValenzuela” Cía. Ltda.Codificadas**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>COD</b>
Conocimiento del negocio	F1
Precios menores al promedio de la competencia	F2
Horario ampliado de atención	F3
Buena relación con los proveedores	F4
Sujetos de crédito por parte de los proveedores	F5
Materia prima no perecible	F6
Control de producción adecuado	F7
Producto cumple los requerimientos de calidad de los clientes	F8

<b>DEBILIDADES</b>	<b>COD</b>
Falta de publicidad	D1
Baja capacidad gerencial de quien maneja la empresa	D2
Falta de comunicación interna entre empleados	D3
Inadecuada gestión financiera	D4
Falta de compromiso y motivación del personal	D5
Carencia de un plan estratégico	D6
Excesiva concesión de créditos a algunos clientes	D7
Inexistencia de software apropiado para el negocio	D8
Excesiva centralización de decisiones en la gerencia general	D9
Falta de capacitación de algunos trabajadores	D10
No abastece el crecimiento de la demanda	D11

*ANÁLISIS EXTERNO***CUADRO N° 3****Oportunidades y Amenazas de “JCValenzuela” Cía. Ltda.Codificadas**

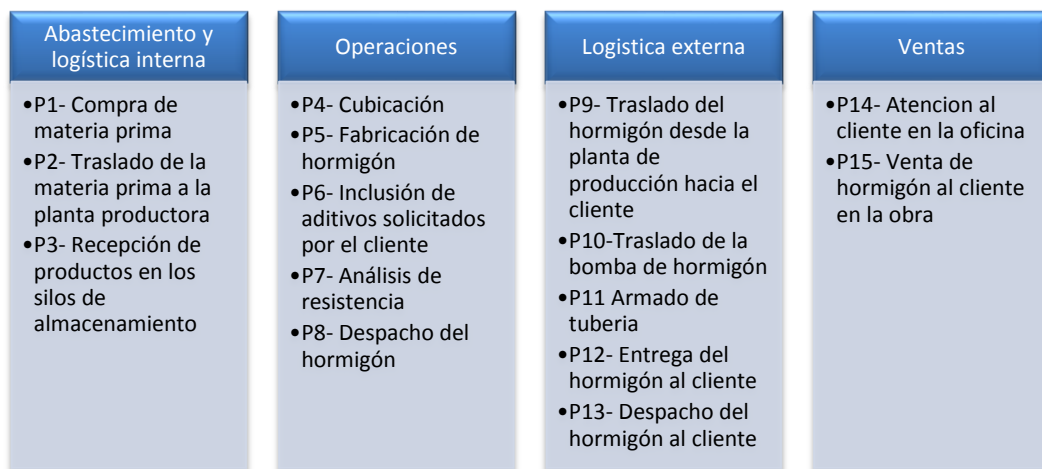
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>COD</b>
Expandirse a nivel provincial y nacional	O1
Creciente demanda de obras de construcción	O2
Relacione comerciales con otras empresas	O3
Estabilidad económica a partir de la dolarización	O4
Proyectos de inversión del sector público y privado para la construcción de obras y vivienda	O5
Impulso del gobierno para el regreso de los migrantes los cuales invierten en construcción	O6
Fácil acceso a créditos hipotecarios en el BIESS	O7
Subsidios entregado por el gobierno para viviendas populares	O8
Crecimiento poblacional	O9

<b>AMENAZAS</b>	<b>COD</b>
Competencia de empresas en el mismo target de clientes	A1
Altos costos del nivel de vida en el Ecuador	A2
Incremento de los controles tributarios	A3
Inserción de ciertos productos sustitutos	A4
Tendencia a la baja del envío de remesas desde el exterior	A5
Bajo presupuesto de la familia para adquirir o construir una vivienda	A6
Posibilidad de ingreso de nuevos competidores	A7

## 2.4.5. Identificación de Áreas Estratégicas de Resultados

### GRÁFICO N° 4

#### Áreas Estratégicas de Resultados de “JCValenzuela” Cía. Ltda.



Como se puede apreciar, las áreas críticas de resultados de “JCValenzuela” Cía. Ltda. contienen ciertos procesos básicos que pueden ser modificados o incrementados con la finalidad de mejorar la gestión de las operaciones de “JCValenzuela” Cía. Ltda. En este análisis no existen ciertos procesos que posteriormente se darán a conocer en el momento de que se exponga nuestra propuesta de cadena de valor para “JCValenzuela” Cía. Ltda.

Las áreas estratégicas de resultados no cambiarán. Lo que si puede suceder es que los procesos que forman parte de ellas podrán modificarse cualitativa y cuantitativamente.

En esta exposición no se incluyen los procesos gerenciales y de apoyo; por cuanto, no agregan valor, y no son críticos, pero esto no significa que carezcan de importancia para el negocio. En la representación de la Cadena de Valor actual de “JCValenzuela” Cía. Ltda. si están incluidos dichos procesos.

#### **2.4.6. Objetivos Estratégicos**

En la actualidad los objetivo de “JCValenzuela” Cía. Ltda. son:

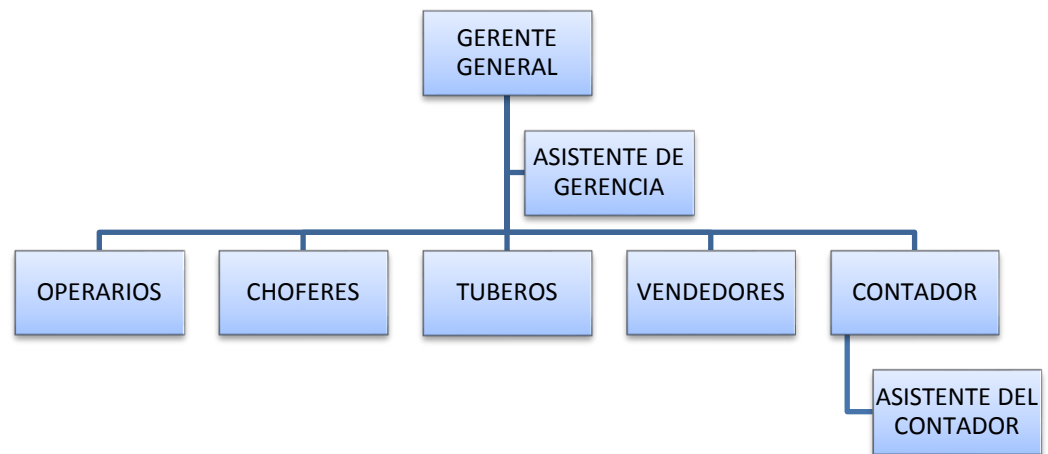
- Brindar un producto de calidad a un precio menor que el de la competencia.
- Reclutar a nuevos clientes y fidelizar a los clientes actuales.

## 2.5. ESTRUCTURA

### 2.5.1. Organigrama Estructural

#### GRAFICO N° 5

#### Organigrama Estructural Actual de “JCValenzuela” Cía. Ltda.

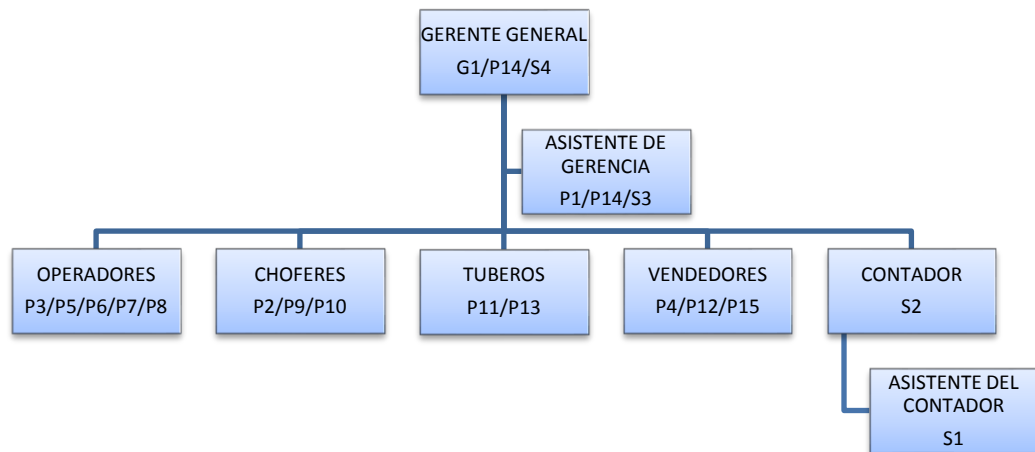


Fuente: **Investigación propia**  
Realizado Por: Carlos Calahorrano M.

## 2.5.2. Organigrama Funcional General

**GRAFICO N° 6**

**Organigrama Funciona Actual de “JCValenzuela” Cía. Ltda.**



Fuente: **Investigación propia**  
Realizado Por: Carlos Calahorrano M.

### Nomenclatura

G1- Contactos de gerencia	P10- Traslado de la bomba de hormigón
P1- Compra de materia prima	P11- Armado de tubería
P2- Traslado de la materia prima a la planta productora	P12- Entrega del hormigón al cliente
P3- Recepción de productos en los silos de almacena.	P13- Despacho del hormigón al cliente
P4- Cubicación	P14- Atención al cliente en la oficina
P5-Fabricación de hormigón	P15- Venta de hormigón al cliente en la obra
P6- Inclusión de aditivos solicitados por el cliente	S1- Registro de transacciones en programa contable
P7- Análisis de resistencia	S2- Emisión de reporte para el SRI y otros
P8- Despacho del hormigón	S3- Nómina
P9- Traslado del hormigón hacia el cliente	S4- Gestión correctiva

### **3. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA “JCValenzuela”**

**Cía. Ltda.**

Basados en la información obtenida conjuntamente con el gerente de la empresa, y la información recolectada anteriormente sobre la situación actual de “JCValenzuela” Cía. Ltda. y su análisis interno y externo, se propone la siguiente propuesta de mejoramiento.

#### **3.1. GESTIÓN ESTRATÉGICA**

##### **3.1.1. Misión**

La misión de “JCValenzuela” Cía. Ltda. es:

“Servir y satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, colaboradores y accionistas a través de la calidad de nuestro producto a precios competitivos, fortaleciendo nuestra presencia y penetración en el mercado Ecuatoriano, efectuando un trabajo técnico con eficiencia, calidad y contando con personal amable, profesional y comprometido”.

### **3.1.2. Visión**

“Convertirnos en los proveedores preferentes y ser percibidos como la empresa más flexible y confiable en la entrega de productos y servicios de Hormigón premezclado de calidad en el Ecuador”.

### **3.1.3. Objetivo General**

Mejorar las distintas áreas funcionales de la empresa como son ventas, finanzas, operaciones y administración, haciendo un uso eficiente de los diferentes recursos organizacionales; sean estos humanos, como financieros y de esta forma garantizar su buen funcionamiento, para luego incrementar el valor de la organización y el patrimonio de los socios.

### **3.1.4. Objetivos Específicos**

- Satisfacer la demanda de Hormigón premezclado por parte de los clientes al 100%
- Mantener el porcentaje de utilidad sobre la inversión total en un 20 %.
- Mejorar los niveles de responsabilidad social con los empleados y la comunidad.



- Utilizar lo más óptimo en cuanto se refiere a tecnología de información con la finalidad de mejorar los niveles de eficiencia y productividad de la empresa.
- La implementación del software de Contabilidad y de manejo del área de producción a contratar deberá ser en los próximos 12 meses.
- Elevar al máximo los niveles de servicio al cliente, mejorando el nivel de satisfacción del cliente hasta un 95%.
- Lograr un desarrollo permanente del recurso humano para que sirva como elemento dinamizador de la empresa.
- Lograr la mejora de las diferentes áreas funcionales de la organización en base a los resultados del trabajo de investigación efectuado. Este objetivo deberá cumplirse en un máximo de un año.

### **3.1.5. Valores Corporativos**

Los valores corporativos de una empresa son el conjunto de creencias que esta tiene respecto de todas las cosas que se ejecutan en ella, día a día. Estos valores constituyen el soporte de la cultura organizacional de la empresa.

Con estos valores debe comprometerse los empleados, es decir ser hechos parte de cada uno de los miembros de la organización. Deben sentirse y vivirse los valores. Dichos valores deben ser expresados en cada una de las actividades emprendidas por los miembros que forman parte de la entidad.

Los valores son los siguientes:

- Respeto
- Responsabilidad
- Calidad
- Servicio
- Lealtad
- Eficiencia

#### *RESPETO*

“JCValenzuela” Cía. Ltda. respeta las creencias y principios que guían el accionar de cada uno de los colaboradores, proveedores y clientes. Este respeto se manifiesta en el ámbito personal, familiar y profesional.

#### *RESPONSABILIDAD*

“JCValenzuela” Cía. Ltda. es parte de la comunidad y en consecuencia debe asumir de manera racional los compromisos que le competen con todos los miembros de la entidad, de sus familias, de la sociedad en general. Por esta razón, la organización deberá brindar apoyo a todos ellos, entregándoles todo su apoyo para que puedan cumplir con sus metas y objetivos de manera sólida y coherente.

Cada miembro de “JCValenzuela” Cía. Ltda. sabe que tiene libertad de realizar cualquier acción, sin embargo está consciente de que cada una de ellas tiene su consecuencia

### *CALIDAD*

Es un compromiso de cada uno de los miembros de “JCValenzuela” Cía. Ltda. mantener la calidad en su vida organizacional. Se debe mantener calidad en los procesos que se ejecutan, en los servicios que se prestan a los clientes, en la materia prima que se utiliza y en el producto que se elabora. Esto caracteriza a “JCValenzuela” Cía. Ltda.

Es mejor que en todos los ámbitos de la empresa se tenga en mente este valor para evitar el doble esfuerzo y el desperdicio de recursos. Por eso la empresa emprenderá una búsqueda constante por el mejoramiento permanente, apoyada en el uso de la tecnología y en un conocimiento cercano de los mercados en que se desenvuelve y en los productos que comercializa.

### *SERVICIO*

Lo que diferencia a “JCValenzuela” Cía. Ltda. es la calidad y el servicio. Este servicio debe prestarse en las relaciones que se mantiene con el resto de personas de la empresa, y en general en la ejecución de todos los procesos de

la entidad. El servicio prestado a los clientes es de lo mejor ya que a ellos son a la razón de ser de nuestra empresa.

Cuando se preste cualquier tipo de servicio al cliente los colaboradores de la empresa deben tratar de hacerlo con los más altos estándares posibles, superando sus expectativas. Esa es la manera de fidelizar al cliente hacia la institución.

### *LEALTAD*

El compromiso de cada miembro de “JCValenzuela” Cía. Ltda. está siempre presente, aún en circunstancias difíciles, al momento de ingresar a la empresa cada miembro se identifica con la misma dando todo su esfuerzo para su engrandecimiento en cualquier situación.

### EFICIENCIA

La búsqueda constante por alcanzar los niveles más altos posibles de productividad de la empresa utilizando de una manera adecuada los recursos con los cuales se dispone, incrementara a largo plazo y de manera sostenida el valor de la organización.

Solo una empresa eficiente y productiva finalmente habrá cumplido con la sociedad y con las metas de los socios, que son quienes emprendieron el

negocio para su permanencia en el entorno y su desarrollo constante, tanto cualitativo, cuanto cuantitativo.

“JCValenzuela” Cía. Ltda. tiene la capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos y de tiempo disponible.

### 3.2. REDISEÑO DE LA CADENA DE VALOR

Como resultado del análisis realizado a “JCValenzuela” Cía. Ltda. se ha rediseñado la Cadena de Valor de “JCValenzuela” Cía. Ltda. y su Estructura Organizacional.

Los procesos han sido divididos en tres grupos:

- Procesos Primarios.
- Procesos de Apoyo.
- Procesos Gerenciales.

Los procesos de la Cadena de Valor que vamos a plantear varía en relación a los que comúnmente vemos en los libros de administración, en este caso y para esta empresa en particular hemos aumentado los Procesos de tipo Gerenciales a los ya conocidos procesos Primarios y de Apoyo

La razón por la cual se ha realizado este cambio es para demostrar la importancia de estos procesos en “JCValenzuela” Cía. Ltda. en el momento de toma de decisiones.

## GRÁFICO No 7

## Cadena de Valor propuesta de “JCValenzuela” Cía. Ltda.



**CODIFICACIÓN**

E = Proceso existente que no sufrirá cambios

N = Proceso nuevo, no existente en la empresa

M = Proceso mejorado

Fuente: <b>Apuntes de Dirección estratégica</b> Realizado Por: Carlos Calahorrano M.
---

A continuación se dará una breve explicación de los cambios efectuados en los procesos y de los procesos que fueron creados en la Cadena de Valor de la empresa. Los procesos a explicar específicamente son los marcados con las letras E y M.

**ACTIVIDADES PRIMARIAS*****Abastecimiento y logística interna***

En este proceso se ha modificado el traslado de la materia prima a la empresa y se han añadido 2 procesos: Control de calidad de productos recibidos y devolución de productos defectuosos.

El traslado de la materia prima ha sido modificado ya que se hará un cambio en la manera de transportar los agregados a la empresa, esto estará detallado en el numeral 3.6.



De acuerdo a los objetivos y valores de la empresa es necesario crear el proceso de Control de calidad de productos recibidos, ya que aquí se analizará la calidad de los mismos antes de ser depositados en los silos de almacenamiento, aquí se verificará si los agregados pétreos cumplen o no con la consistencia necesaria, etc. esto es indispensable para poder ofrecer al cliente hormigón de calidad.

En esta actividad adicionalmente se ha creado el proceso de devolución de productos defectuosos, una vez realizado el control de calidad los productos que no cumplan con los requerimientos de la empresa deberán ser devueltos a sus proveedores, ya que la empresa no puede trabajar con productos que no cumplan al 100% la calidad requerida.

### *Operaciones*

En esta actividad no se realiza ningún cambio ya que por la manera sencilla de producir el hormigón premezclado y al ser este el único producto que se fabrica todas las empresas competidoras del sector lo realizan de la misma manera y no existe una diferencia en el nivel de especialización por lo que no se podría crear una ventaja competitiva en esta actividad.

### *Logística Externa*

Al igual que en la actividad anterior aquí tampoco se realiza ningún cambio ya que el traslado del producto terminado, el armado de la tubería y la descarga no necesitan un nivel de especialización. La maquinaria utilizada es la misma y la única que existe y utilizan todas las empresas del sector por igual.

En esta actividad lo que se debe mejorar es la puntualidad en la entrega del producto al cliente, pero esto mejorará significativamente con el software que se recomienda mas adelante.

### *Marketing y Ventas*

En esta actividad se adicionan 4 procesos: Búsqueda de nuevos clientes, publicidad y promoción, generación de cotizaciones, generación de pedidos en la base de datos.

La empresa en su afán de crecer necesita el reclutamiento de nuevos clientes por lo que la fuerza de ventas debe estar encargada de buscarlos, los vendedores no deben esperar que los clientes vayan a la oficina o planta de la empresa, sino mas bien ellos acercarse a las obras y buscarlos, deben tener una estrategia de ventas más agresiva, para lo cual deben disponer de todas las herramientas necesarias.

La generación de cotizaciones y la generación de pedidos en la base de datos desde el lugar donde se encuentre el cliente ayudaran a reclutar nuevos clientes ya que los vendedores no tendrán que llamar a la oficina a preguntar la disponibilidad de tiempo para la entrega del hormigón, sino que en ese momento lo pueden hacer, todo esto con ayuda del nuevo software que la empresa debe adquirir, el cual se detallará mas adelante.

La fuerza de ventas también estará encargada a realizar promoción y publicidad de la empresa, esto ayudará directamente al incremento de las ventas y por consiguiente al incremento de los ingresos de los vendedores ya que trabajan por comisión.

### ACTIVIDADES DE APOYO

#### *Contabilidad y Finanzas*

Dentro de estas actividades se ha creado un proceso adicional, este proceso se refiere al Análisis y gestión financiera.

Como ya lo dijimos anteriormente la administración de esta empresa ha sido realizada de manera empírica, debido al crecimiento que presenta la misma es necesario saber como se encuentra la empresa financieramente, por lo que este proceso de apoyo nos ayudará a realizar diferentes tipos de análisis para poder

verificar el estado financiero actual de la empresa y luego tomar las mejores decisiones. Los análisis que podríamos hacer son:

- Análisis de liquidez.
- Análisis de apalancamiento.
- Análisis de rentabilidad clasificada por líneas de producto.
- Análisis de rotación sobre la inversión.
- Análisis de Dupont.

#### *Gestión de Recursos Humanos*

El cambio que implicará la gestión de la nómina mediante el software especializado para este tipo de empresa que vamos a contratar, y los cambios en el proceso de formación y desarrollo del personal son modificaciones cualitativas, que servirán de soporte para la consecución de las metas de “JCValenzuela” Cía. Ltda..

El proceso creado de Capacitación y Desarrollo del personal será la base indispensable para la consecución exitosa de los objetivos en otros ámbitos de gestión de la empresa.

Parte de este nuevo proceso será la capacitación en los nuevos procesos y manejo de software a contratar.

En lo que respecta al proceso de Seguridad Industrial, este será un proceso que va de la mano con el necesario cambio de tono en la gestión de los activos con que cuenta “JCValenzuela” Cía. Ltda. De hecho, el recurso humano deberá ser visto y tratado como un valioso activo organizacional, motivado y comprometido con el logro de los objetivos de la institución. De esta manera no solamente que se cumple con las disposiciones legales emanadas de la autoridad competente, sino que se resguarda el bienestar del personal, que de esta forma incrementará los niveles de eficiencia y productividad en la empresa.

Adicionalmente se creara un paquete de beneficios para el personal, preferiblemente de alto impacto y bajo costo. Esto será de mucha ayuda en la motivación del personal.

Algunos beneficios serían:

- Afiliación a Supermaxi.
- Afiliación a FYBECA.
- Otros similares.

### *Gestión Administrativa*

Un nuevo proceso relacionado con la gestión administrativa es el relativo con la contratación y gestión de seguros. Recordemos que el crecimiento constante de la empresa aumenta el volumen de personas contratadas y la cantidad de maquinaria. Por el tipo de negocio es alto el riesgo que corre la maquinaria y el personal de la empresa, ya que se encuentran rodando en las calles todo el día y por ello están expuestos a todos los peligros que ello conlleva, por esto se debe evaluar la necesidad de contratar seguros sobre los equipos, maquinaria, vehículos y personal de “JCValenzuela” Cía. Ltda.

Ciertos tipos de riesgo podrán ser disminuidos con un nuevo proceso, como es el de Mantenimiento, el cual será preventivo y correctivo. Deberá diseñarse un verdadero plan realista, capaz de ser cumplido. La antigüedad de los activos es un factor que modifica el grado de intervención en los dos ámbitos.

### *Desarrollo de Tecnologías*

Actualmente se encuentran en el mercado software que ayudan al manejo de este tipo de empresas, estos son diseñados para empresas hormigoneras específicamente. La adquisición de este software nos ayudaría en todos los procesos que se realizan en la empresa ya que nos permite controlar el recurso humano, la parte contable y la producción de la empresa hasta la entrega del producto al cliente.

## ACTIVIDADES GERENCIALES

### *Planificación*

Un aspecto determinante en el éxito o fracaso de las empresas, sobre todo cuando estas se desenvuelven en entornos complejos y cambiantes, es el relacionado con la creación de estos dos procesos totalmente nuevos. Estos procesos son el de Planeación Estratégica y el de Planeación Financiera.

El proceso de Planificación Estratégica es un proceso eminentemente Gerencial por cuanto ayuda a marcar el rumbo de las organizaciones. En este trabajo podemos darnos cuenta del enorme impacto de un proceso de esta naturaleza. Ayuda a plantear áreas estratégicas de resultados, redefinir la estructura organizacional, crear y modificar procesos, y en general a establecer objetivos y posibles cursos de acción o estrategias. Claro está que la disponibilidad de un adecuado personal, y ante todo motivado, será el camino que facilite el logro de las metas planteadas.

La Planificación Financiera es una consecuencia del proceso anterior. La falta de un adecuado sistema de gestión de la información de “JCValenzuela” Cía. Ltda. ha hecho que, prácticamente, sea imposible llevar a cabo este proceso, como lo demandan las nuevas circunstancias en las que se desenvuelven las empresas del país.

La dimensión actual de la “JCValenzuela” Cía. Ltda. y el incremento de los niveles de competencia, hacen indispensable este proceso la empresa. No solo estamos hablando de lo que se conocen como presupuestos empresariales a corto plazo, sino también a mediano y largo plazo.

Hasta aquí se ha realizado una reseña de los procesos adicionales en la cadena de valor de “JCValenzuela” Cía. Ltda. Más adelante se incluye mayores detalles de los aspectos más relevantes para la empresa.

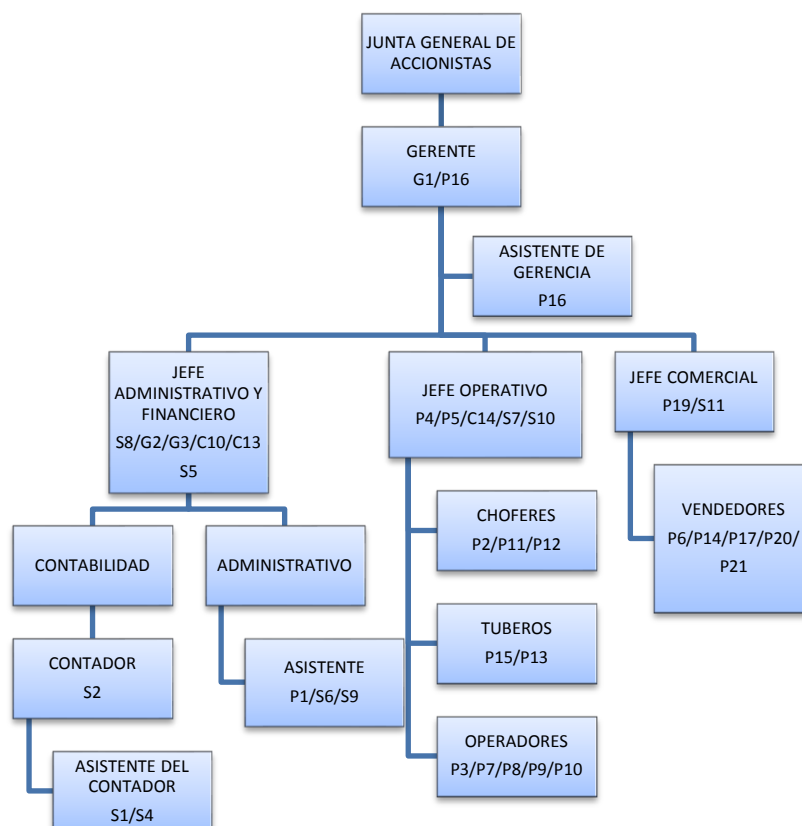
### 3.3. REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a lo expuesto en el numeral anterior es prudente hacer cambios en la estructura organizacional de la empresa, por lo que a continuación se expone la nueva estructura organizacional de “JCValenzuela” Cía. Ltda.



## GRAFICO N° 8

### Organigrama Funciona propuesto de “JCValenzuela” Cía. Ltda.



#### NOMENCLATURA

G1- Contactos de Gerencia (E)	P16- Atención al cliente en la oficina (E)
G2- Estratégica (N)	P17- Venta de hormigón al cliente en la obra (E)
G3- Financiera (N)	P18- Búsqueda de nuevos clientes (N)
P1- Compra de materia prima (E)	P19- Publicidad y Promoción (N)
P2- Traslado de la materia prima a la planta productora (M)	P20- Generación de cotizaciones (N)
P3- Recepción de productos en los silos(E)	P21- Generación de pedidos en la base de datos (N)
P4- Control de Calidad de los productos recibidos (N)	S1- Registro de transacciones en programa contable (E)
P5- Devolución de productos defectuosos(N)	S2- Emisión de reportes para el SRI (E)
P6- Cubicación (E)	S3- Análisis y gestión Financiera (N)
P7- Fabricación de hormigón (E)	S4- Nómina (E)
P8- Inclusión de aditivos solicitados por el cliente (E)	S5- Formación y Capacitación (N)
P9- Análisis de resistencia (E)	S6- Servicios a personal (N)
P10- Despacho del hormigón (E)	S7- Seguridad industrial (N)
P11- Traslado del hormigón de la planta al cliente (E)	S8- Gestión correctiva (E)
P12- Traslado de la bomba de hormigón (E)	S9- Contratación y gestión de seguros (N)
P13 Armado de tubería (E)	S10- Mantenimiento de activos (N)
P14- Entrega del hormigón al cliente (E)	S11- Seguimiento del proceso con el nuevo Software (N)
P15- Despacho del hormigón al cliente (E)	

Fuente: **Investigación realizada**  
Realizado Por: Carlos Calahorrano M.

El Significado de letras N, M, E colocadas a la derecha del nombre de cada uno de los procesos en el gráfico anterior es:

- N**      Proceso nuevo
- M**      Proceso existente en la empresa pero mejorado
- E**      Proceso existente, no modificado

Al igual que en el capítulo anterior, se han incluido en cada una de las unidades de la estructura de “JCValenzuela” Cía. Ltda. los procesos de los cuales éstas son responsables de manera directa. Para ello nos hemos servido de los códigos asignados a los diferentes procesos en la Cadena de Valor de la Empresa.

El esquema utilizado en el diseño de la nueva estructura organizacional nos indica claramente los responsables de cada proceso.

### 3.4. DETALLE DE ESTRATEGIAS PROPUESTAS

Un importante resultado del trabajo de análisis efectuado en la empresa es sin lugar a dudas el diseño de las estrategias a ejecutar en el futuro.

Solo siendo organizados y aprovechando las oportunidades del mercado se podrá lograr ser competitivos, lo que garantizará el crecimiento y la supervivencia de “JCValenzuela” Cía. Ltda. por ello la orientación de las estrategias se enmarcarán en el orden gerencial, operativo, administrativo y financiero de la empresa.

La estrategia empresarial tiene como finalidad lograr que la empresa alcance sus objetivos y metas, los mismos que deben ser alcanzables y medibles, esto mejorando la gestión administrativa y financiera.

Toda la organización debe conocer esos objetivos, generales y específicos, y sus miembros deben ser conscientes de que sus intereses profesionales o económicos deben estar vinculados a ellos.

A continuación se detallan las estrategias delineadas, divididas de acuerdo al tipo de estrategia presentada en la matriz FODA (**anexo 3**):

**CUADRO N° 4****Detalle de estrategias de “JCValenzuela” Cía. Ltda.Codificadas**

<b>ESTRATEGIAS FO</b>		<b>ESTRATEGIAS DO</b>	
Establecer alianzas con empresas constructoras (F1, F4, O1, O2, O3, O4)	<b>E1</b>	Aplicación de estrategias de venta y post-venta innovadoras (D1, D5, D7, O1, O2, O3, O9)	<b>E7</b>
Ofrecer servicios adicionales como el de alisado (F1, O1)	<b>E2</b>	Crear una campaña efectiva de publicidad para dar a conocer la marca (D1, O1, O3, O9)	<b>E8</b>
Diseñar ofertas atractivas para los clientes (F2, F7, F8, O3, O8)	<b>E3</b>	Evaluar continuamente el costo del producto y tratar de mejorarlos (D4, O1, O2, O3, O4, O5, O8)	<b>E9</b>
Mejorar el posicionamiento en el mercado y expandir la empresa (F1, F2, F4, F8, O1, O2, O3, O4, O5, O6)	<b>E4</b>	Elaborar una política de Seguridad Industrial para la gestión de riesgos en la empresa en relación a los empleados (D2, D5, D6, O3, O4, )	<b>E10</b>
Diseñar un sistema de planeación estratégica y financiera con la finalidad de aprovechar las fortalezas y oportunidades (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, O1, O3, O5, O9)	<b>E5</b>	Diseñar un sistema de desarrollo, capacitación y motivación del personal (D2, D3, D4, D5, D6, D9, D10, O3, O4)	<b>E11</b>
Mantener el mejoramiento continuo del producto para satisfacer las necesidades de los constructores aprovechando el conocimiento del negocio (F1, F2, F7, F8, O1, O2, O3, O5, O7, O9)	<b>E6</b>	Contratar a personal calificado y profesional para que manejen la empresa (D2, D3, D4, D5, D9, D10, O3, O4)	<b>E12</b>
		Definir políticas de promoción y descuento en base al crecimiento de la demanda (D1, D6, D7, O1, O2, O3, O5, O9)	<b>E13</b>
<b>ESTRATEGIAS FA</b>		<b>ESTRATEGIAS DA</b>	
Capacitar al personal en los diferentes ámbitos donde se va a desenvolver ( F1, A1, A8)	<b>E14</b>	Diseñar un sistema de gestión de clientes para apoyar campañas de promoción y publicidad y mejorar el manejo de relaciones con los clientes ( D1, D6, D7, A1, A4, A7)	<b>E20</b>
Ofrecer el producto a un precio más bajo que el promedio del mercado (F1, F2, F4,F7, A1, A2, A5, A6, A7)	<b>E15</b>	Mejorar el manejo y los procesos de la empresa mediante la implementación de un Software(D8, A1, A7)	<b>E21</b>
Evaluar constantemente la satisfacción del cliente (F1, F2, F7, F8, A1, A7)	<b>E16</b>	Presentación de valores agregados en el servicio ( D6, A1, A2, A6, A7)	<b>E22</b>
Crear alianzas con empresas de la competencia con el fin de acceder a proyectos más grandes (F1, F2, F3, F7, F8, A1, A4, A7)	<b>E17</b>	Diseñar un sistema de gestión de activos que incluya la contratación de seguros (incluye al personal), mantenimiento preventivo, correctivo e integral de los bienes de la empresa (D5)	<b>E23</b>
Participar en ferias y exposiciones relacionadas a la construcción para ganar reconocimiento en el mercado (F1, F2, F7, F8, A1, A7)	<b>E18</b>	Penetración en el mercado a través de incentivos especiales a constructores minoristas ( D1, D6, A1, A2, A4, A5, A6, A7)	<b>E24</b>
Diseñar ofertas de precios accesibles a todos los niveles sociales (F1, F2, F3, F7, A1, A2, A5, A6, A7)	<b>E19</b>		

Fuente: **Investigación realizada**  
Realizado Por: Carlos Calahorrano M.

En el cuadro anterior se presentó las estrategias a las cuales se llegó mediante la matriz FODA de la empresa.

En el cuadro se encuentra la siguiente información:

- El código de la estrategia (letra E).
- Un resumen de la estrategia delineada con indicación del factor clave que lo dio origen: fortaleza (F), debilidad (D), oportunidad (O), amenaza (A) y entre paréntesis nuevamente el código del proceso básico afectado.

A continuación, en cambio, incorporamos un cuadro en la cual se detallan las principales estrategias y sobre todo sobre las cuales en el capítulo siguiente ampliaremos el contenido de su desarrollo, a manera de que sirvan como ilustración de los conocimientos recibidos durante mi paso por la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE, en la especialidad de Finanzas. De tal manera que el haber escogido el detalle de dichas estrategias no tiene relación directa con su nivel de importancia para la organización; sino que más bien, se escogió las estrategias que tengan afinidad con mi especialidad que es Finanzas, temas como los de comercialización y producción en sí no se los asume ya que eso correspondería a las áreas de marketing y productividad respectivamente, sin embargo si se tratara brevemente estos aspectos.

**CUADRO N° 5****Listado de principales estrategias definidas para “JCValenzuela” Cía.****Ltda.Codificadas**

Diseñar un sistema de planeación estratégica y financiera con la finalidad de aprovechar las fortalezas y oportunidades (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, O1, O3, O5, O9)	<b><i>E5</i></b>
Crear una campaña efectiva de publicidad para dar a conocer la marca (D1, O1, O3, O9)	<b><i>E8</i></b>
Evaluar continuamente el costo del producto y tratar de mejorarlos (D4, O1, O2, O3, O4, O5, O8)	<b><i>E9</i></b>
Diseñar un sistema de desarrollo, capacitación y motivación del personal (D2, D3, D4, D5, D6, D9, D10, O3, O4)	<b><i>E11</i></b>
Contratar a personal calificado y profesional para que manejen la empresa (D2, D3, D4, D5, D9, D10, O3, O4)	<b><i>E12</i></b>
Mejorar el manejo y los procesos de la empresa mediante la implementación de un Software (D8, A1, A7)	<b><i>E21</i></b>

Fuente: **Investigación realizada**  
Realizado Por: Carlos Calahorrano M.

*E5.- Diseñar un sistema de planeación estratégica y financiera con la finalidad de aprovechar las fortalezas y oportunidades*

Se debe saber que la Planeación Estratégica y Financiera es un proceso eminentemente de carácter gerencial.

En la práctica, los procesos de Planeación Estratégica y Financiera son liderados usualmente por los gerentes funcionales a cargo del área administrativa y financiera, respectivamente. Siempre el apoyo de la Gerencia es fundamental y asegura el éxito de las mismas.

No se debe olvidar que la participación, directa o indirecta, de todos los estamentos organizacionales compromete a los diferentes miembros de la organización en todos los aspectos que deben llevarse a cabo para llevar a feliz término lo planeado. Un buen proceso de planeación debe además diseñar contingencias en caso de que ciertos cursos de acción no se vayan dando, o lo que es lo mismo tener un Plan B.

Recordemos que la Planeación Estratégica se cristaliza en los planes de carácter financiero.

El Plan Estratégico marca el rumbo de la empresa y el Plan Financiero permite la concreción de los objetivos y metas trazadas.

Además debe implementarse a la mayor brevedad posible, un sistema de análisis de carácter financiero en la organización. En la actualidad éste es demasiado rudimentario, explicado en su mayor parte, por la inexistencia de sistemas automatizados de gestión de la información.

Se debe hacer un análisis de las inversiones que se ejecutarán en la empresa, estas inversiones son estratégicas; es decir que, marcan el rumbo de las organizaciones y usualmente sus resultados y ejecución son en plazos superiores al año (no son de corto plazo).

Se deba analizar la forma de financiar las inversiones planteadas. Recordemos que es una decisión administrativa determinar la manera de mezclar deuda o patrimonio en la estructura financiera de una empresa o proyecto; la misma que tiene efectos importantes en el valor de una empresa. La ventaja de la deuda es que sus costos son deducibles para efectos del cálculo del impuesto a la renta. La utilización de la palanca de la deuda es adecuada cuando la empresa puede generar rendimientos de los activos de los proyectos superiores a los costos de financiarlos.

Finalmente, es muy importante establecer políticas bastante claras respecto de la forma de gestionar el Capital de Trabajo Neto de una entidad. Se deben establecer parámetros acerca de los créditos concedidos a clientes, que en este campo está fallando actualmente la empresa. La empresa tratará de iniciar actividades en el ámbito institucional y por ello deberá conceder créditos en dichas ventas. Será necesario establecer también políticas de pago a los proveedores.



*E8.- Crear una campaña efectiva de publicidad para dar a conocer la marca*

Al revisar el mercado y la información adquirida en la investigación se puede apreciar que “JCValenzuela CIA Ltda.” no ha hecho en ningún momento publicidad promocionándose al mercado a diferencia de las empresas de la competencia, en especial de las que van dirigidas al mismo target de clientes, algunas incluso tienen planes bien trazados de marketing.

La empresa debe realizar rápidamente una campaña efectiva de publicidad que le ayude en captar nuevas personas interesadas en sus servicios. Para esto es necesario empezar por dentro de la empresa, cambiando la imagen de la misma y aprovechando las herramientas que la empresa misma nos da para lograrlo, por ejemplo al revisar físicamente a la maquinaria se puede apreciar que esta no da una buena imagen de la empresa ya que la falta de mantenimiento de la pintura y la falta de limpieza de la maquinaria muestra un aspecto malo en relación a la maquinaria de la competencia, esto a primera vista nos da una mala imagen de la empresa.

La maquinaria actual posee varios espacios físicos los cuales se puede utilizar para promocionar la empresa, aprovechando que los vehículos recorren toda la ciudad se podría empezar de esa manera una campaña efectiva de publicidad.

*E9.- Evaluar continuamente el costo del producto y tratar de mejorarlo*

Como sabemos el precio de un producto es influyente en la decisión de los clientes, por lo cual nosotros como empresa debemos de ver la manera de abaratar los costos de producción y de la materia prima sin afectar a la calidad del producto, Para lograr esto se establecería alianzas estratégicas con los proveedores de la materia prima en especial con los proveedores de materiales pétreos. Después de analizar cuál de las canteras proveedoras ofrece una materia prima de mejor calidad se pudiera conversar con su representante para que nos provea a un precio más bajo de lo que vende normalmente o que por lo menos nos mantenga a un precio fijo durante un cierto tiempo a cambio de ser fieles clientes de esa cantera, esto crearía un beneficio mutuo ya que Según el Gerente de la empresa para la hormigonera se necesita hasta 240m<sup>3</sup> (30 volquetadas o 510 t.) de ripio y arena diariamente y esta es una cantidad muy alta, la cual el proveedor siempre estaría seguro de que la vamos a consumir.

Tomando en cuenta que la mitad del hormigón consta de cemento y este a su vez escasea en algunos momentos se podría llegar a un acuerdo con los representantes de Lafarge s.a. que es el actual proveedor para que nos tenga una reserva de este material en momentos de escasez aprovechando que nuestra empresa consume alrededor de 1000 quintales de cemento diarios.

Otra manera de abaratar costos es mejorando los procesos de producción, comprando tolvas dosificadores exactas para que no se desperdicie nada de materia

prima. Todo esto en conjunto con el nuevo software a adquirir nos permitirá tener un producto de mejor calidad a un menor costo.

*E11.- Diseñar un sistema de desarrollo, capacitación y motivación del personal*

Como parte del mejoramiento del Área de Recursos Humanos se ha pensado en la necesidad de un diseño completo de un sistema de Capacitación y Desarrollo del Recurso Humano de la empresa. Este sistema deberá basarse en las premisas siguientes:

- El punto de partida para el desarrollo del sistema es una evaluación de los cargos y los perfiles por competencias de estos en la organización.
- Se deberá evaluar las brechas entre los perfiles de los cargos de la empresa y de los empleados de ella.

Recordemos además que la nueva estructura organizacional implica la creación de nuevos puestos y por consiguiente la contratación de empleados nuevos.

- El perfil del cargo y el hecho de que los empleados contratados se acoplen a él es indispensable, para así ahorrar en el futuro costos de capacitación y formación del personal. Nunca podrá eliminarse la necesidad de capacitación del personal por los cambios y dinámica observada en los tiempos modernos.

- Una vez definido todo lo anterior, se deberá investigar sobre los cursos y programas ofrecidos en el medio y de ser necesario en el exterior, especialmente del Jefe de Producción ya que la empresa no cuenta con la certificación del ACI (American Concrete Institute), esta certificación nos ayudaría principalmente para contratos con el estado.
- La capacitación y formación a proporcionar a los empleados deben estar relacionadas con ciertos compromisos que los empleados deberán asumir por escrito para asegurar que los conocimientos beneficien a la empresa.

*E12.- Contratar a personal calificado y profesional para que maneje la empresa*

Se debe necesariamente poner al frente de la empresa a alguien que no tenga relación con la familia y que tenga el conocimiento suficiente para poder sacar adelante a la empresa, se necesita una persona profesional que sepa tomar las decisiones correctas en situaciones adversas que pueden ocurrir.

La intromisión de los socios en las decisiones del gerente debe terminar ya que la experiencia muestra que esto ha sido un problema desde los inicios de la empresa.

Estos problemas no solo han afectado a las decisiones del gerente sino también al personal que labora en la misma. En muchas ocasiones han sido dos socios o mas quienes les han dado órdenes diferentes a los empleados y ellos no han sabido a cual obedecer.

Con la contratación de alguien externo a la familia y con el conocimiento suficiente también se debe tomar conciencia por parte de los socios que ellos ya no son quienes la manejan, sino más bien ahora tienen a alguien con el conocimiento necesario para llevar a la empresa hacia el éxito.

Para lograr esto se debe llamar a un concurso a personas interesadas en el cargo de gerente, y de acuerdo a su hoja de vida y a las pruebas que se les remita se debe escoger a la persona más idónea para el cargo y la que cumpla el perfil que se busca, cabe destacar que en esta ocasión se puede dar prioridad a una persona externa a la familia pero que sea de confianza para que los socios no tengan malos entendido con el nuevo gerente y no sigan inmiscuyéndose a cada momento en las decisiones del mismo.

*E21.- Implantar un software para mejorar el manejo y los procesos de la empresa*

La contratación de este software es una necesidad urgente para la empresa.

Actualmente, por la inexistencia de un instrumento de esta naturaleza, ni siquiera la empresa dispone de información básica para la toma de decisiones, controlar la producción, supervisar el despacho del producto o un diagnóstico de la empresa

Si observamos la Cadena de Valor de “JCValenzuela CIA Ltda.” podremos darnos cuenta que casi en todas las áreas la disponibilidad de información es importante por lo cual en el mercado existe actualmente software específicos para este tipo de

empresas, este software nos ayuda a manejar la información y a controlar tanto la producción como la logística externa entre otras cosas.

En base a lo manifestado es fácil concluir que lo que la empresa debe adquirir un ERP (Enterprise Resource Planning). Este tipo de software permite gestionar la información empresarial de manera integrada.

Las características básicas de un sistema de esta naturaleza son:

- Que englobe las áreas indicadas necesarias.
- Que no presente riesgo de pérdidas de datos.
- La aplicación deberá permitir enviar información a la hoja Electrónica Excel para en ella poder elaborar modelos propios de análisis y toma de decisiones.
- Evidentemente, que al implementar el uso de sistemas será necesario de contar con las mejores instalaciones posibles y de ser necesario disponer de los servicios profesionales de una persona que provea de actividades de soporte en cuanto a software y hardware.

Dentro de este conjunto de paquetes informáticos es necesario que se dé un fuerte énfasis al software contable.

Además existe otro software adicional que nos permite automatizar y controlar este tipo de empresa, el software se llama TESEHO, las características de este software deben ser las siguientes:

- Ingreso de nuevos pedidos vía web.
- Automatización de la planta productora de hormigón.
- Seguimiento de los camiones Mixer, entre otras.

### 3.5. PRESUPUESTO DE LA IMPLEMENTACIÓN

En el presente trabajo no vamos a determinar el valor aproximado de la aplicación de las estrategias. El presente trabajo pretende ser una herramienta de diagnóstico que permita direccionar la manera en que debería manejarse en el futuro “JCValenzuela CIA Ltda.”. Más adelante la empresa, a través de los ejecutivos que se contraten al inicio y el costo de la adición ciertas actividades, podrá primero efectuar cotizaciones bastante aproximadas a la realidad.

Para evaluar, desde el punto de vista financiero, los efectos de las mejoras a ejecutarse en “JCValenzuela CIA Ltda.”, se debería disponer de mayor cantidad de información pertinente. Lamentablemente, la falta de procesamiento de los datos capturados hasta ahora en la empresa ha limitado mucho los resultados obtenidos, en este sentido. Una vez que la calidad de la información que se puede extraer de los registros de la institución, haya mejorado, luego de implantado el software, podrá medirse sin ninguna dificultad el presupuesto.

Hay que tener en cuenta además que si no se efectúa un estudio del mercado no se podrá arribar a conclusiones respecto del efecto de las estrategias combinadas en el

volumen de ventas de “JCValenzuela CIA Ltda.”, sin embargo en el capítulo siguiente mediremos el impacto que tiene la propuesta de mejora en la empresa.

### 3.6. DETALLE DE MEJORAMIENTO DE CIERTAS ÁREAS CRÍTICAS DE LA EMPRESA

El análisis realizado en los capítulos anteriores permite elaborar un listado de áreas que son de vital importancia para el manejo administrativo y financiero y en base al análisis de la Cadena de Valor de “JCValenzuela CIA Ltda.” se procede a identificar cuál de ellas necesita cambios o mejoras en los procesos. Se ha seleccionado las áreas que requieren atención con mayor brevedad, que benefician tanto al cliente interno como externo y a la mejora global del negocio. Las mejoras que se analizarán serán las de las áreas de: Recursos Humanos, Área Financiera, Tecnologías, Publicidad.

En el presente numeral se ha incluido un detalle relativamente ampliado de algunas de las estrategias delineadas para su implementación en “JCValenzuela CIA Ltda.”. Para seleccionar dichas estrategias se partió del análisis de la Cadena de Valor de la empresa y de los conocimientos adquiridos durante los años de estudio en la especialidad de Finanzas de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.



## MODIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CADENA DE VALOR

Los procesos actuales de la empresa han sido diseñados de manera muy empírica y no existe ningún tipo de formalización. Estos solamente están dados de acuerdo a la experiencia de su gerente en el negocio, así como de ciertos empleados. La estructura organizativa consiste en una estructura vertical en la cual el Gerente General se encuentra en la parte superior y las demás personas están subordinadas en línea directa a él, es por ello que cuando el Gerente no se encuentra presente en la empresa por cualquier circunstancia, no existe una organización formal, ni un control adecuado.

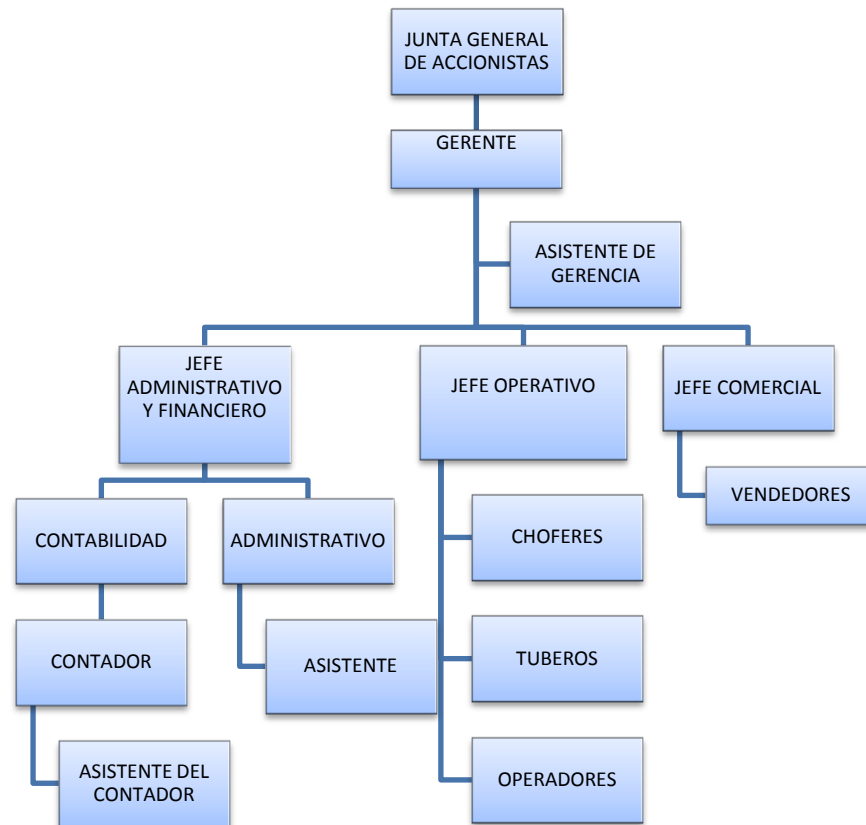
El Gerente deberá delegar muchas de sus actuales funciones, para disponer de más tiempo en poder involucrarse en tareas de planificación y control, y estar presente en la toma de las decisiones más importantes dentro de la empresa. Estará en línea directa con las personas que desempeñarán los cargos siguientes:

- Asistente de Gerencia.
- Jefe Administrativo y Financiero.
- Jefe de Producción.
- Jefe de Comercialización

Los tres últimos funcionarios estarán en línea directa con sus subordinados, conforme se da a conocer en el nuevo organigrama propuesto posteriormente.

Para la contratación de los nuevos responsables se deberá buscar personal con preparación multidisciplinaria, para conformar un equipo de trabajo que conjugue sus esfuerzos en el mejoramiento continuo de la empresa y en la satisfacción de los clientes, tanto externos como internos. Esto deberá completarse con la capacitación, en lo posible también multidisciplinaria, del resto del personal existente, con el fin de reforzar el trabajo mediante relaciones horizontales y la coparticipación.

El mejor mecanismo a utilizar en la ejecución de las tareas diarias será la toma de decisiones con la participación del personal para involucrarlo, de esta manera, en la serie de cambios que deberán llevarse a cabo en adelante, especialmente luego de transcurrido el primer año desde el inicio de la implementación de la mejoras propuestas.

**GRAFICO N° 9****Nuevo Organigrama Estructural de “JCValenzuela” Cía. Ltda.**

Fuente: **Investigación realizada**  
 Realizado Por: Carlos Calahorrano M.

El organigrama antes planteado trae consigo el desarrollo de políticas claras respecto del manejo institucional, así como una serie de principios y valores como respeto y trabajo en equipo. Por ello es importante, de una manera general, delimitar funciones y deberes de cada una de las partes. El alcance de este trabajo no incluye esa labor; la misma que deberá ser emprendida como parte de la incorporación del personal nuevo

y el redireccionamiento y modernización de las actividades desarrolladas por el personal existente.

De una manera detallada, con la inclusión de los procesos a ser ejecutados por los diferentes individuos y cargos de la organización se incluyó un organigrama funcional de la empresa en un numeral anterior. Este organigrama resulto de fusionar el nuevo organigrama estructural y la nueva Cadena de Valor propuesta para la empresa.

La estructura actual no estaría completa si a ella no incorporamos la información básica respecto de las funciones inherentes a cada uno de los cargos establecidos en el nuevo organigrama de la empresa.

Las principales nuevas funciones de la Gerencia serán:

- Generar políticas para el correcto funcionamiento del resto de áreas de la empresa;
- Generar objetivos corporativos o aprobar los objetivos sugeridos por otros funcionarios o empleados.
- Exigir y recibir informes de cada una de las áreas funcionales de la empresa.
- Tomar decisiones fundamentales que tengan que ver con la supervivencia de la empresa.
- Negociar al más alto nivel la adquisición de productos para la empresa, conjuntamente con los jefes de cada área

- Aprobar proyectos mayores de inversión, en base a la información que se le presente por parte del personal encargado;
- Decidir en última instancia sobre la contratación de los funcionarios nuevos o la separación de los existentes, que eventualmente deban salir de la organización.

No vamos a dar mayores detalles de las funciones de otros cargos de la empresa. El lector puede deducirlas a grandes rasgos del organigrama funcional propuesto que se incluyó anteriormente.

Solo deseamos comentar que el Asistente de Gerencia apoyará a la Gerencia al servir, en ocasiones como nexo con los otros funcionarios y empleados de la empresa, cuando así se requiere. También deberá subrogar al Gerente en ciertas actividades, sobre todo en períodos de larga ausencia. Esta persona se encargará de analizar los reportes que sean dirigidos a la Gerencia, antes de su lectura o preparará para la Gerencia algunos reportes específicos que se soliciten.

#### *ÁREA MEJORADA DE RECURSOS HUMANOS*

Esta propuesta obedece al enunciado de la estrategia número 4 delineada como resultado de la investigación efectuada, cuyo texto dice: *Diseñar un Moderno Sistema de Desarrollo, Capacitación y Motivación del Personal.*

El hecho de que toda empresa tenga como principal recurso al humano, implica ciertas consecuencias, como son el apareamiento de conflictos por problemas de

integración, entre el individuo y la organización. La existencia de intereses antagónicos entre los trabajadores y la organización y la necesidad de buscar la armonía basada en una mentalidad orientada hacia las relaciones humanas, son el marco de conflictos industriales y sociales.

De ahí la necesidad de que “JCValenzuela CIA Ltda.” realice evaluaciones periódicas de trabajo para establecer quienes está haciendo un mayor esfuerzo en pro de los objetivos de la empresa y establecer quien se siente bien en su puesto de trabajo. Esto permite establecer pautas para futuras rotaciones que serán parte fundamental de las políticas de la empresa.

La empresa procurará la capacitación constante de su personal, con el fin de que este contribuya a mejorar la productividad de la misma, de manera constante. Estas actividades de capacitación deberán establecerse en base a las necesidades de la empresa. Las autorizaciones para la realización de estos cursos serán otorgadas por el Jefe administrativo y financiero, al mismo que se presentará un diagnóstico de las competencias a corregir, o cuyas brechas se tratará de corregir.

En cuanto al recurso humano asociado a este proceso mejorado se deberá realizar actividades como:

- Cobertura de vacantes.
- Manejo de la información del personal mediante el uso del nuevo software a contratar.

- Motivación del personal.
- Inducción y contratación, etc.

Se deberán seleccionar las personas más idóneas para cada cargo a cubrir. Deberá tratarse, en lo posible, de que exista concordancia entre los elementos esenciales del cargo (competencias) con las características de las personas seleccionadas. Por ello se receptorán, como mínimo, tres aplicaciones para de entre los candidatos seleccionar a la persona más apropiada que cubra las expectativas y necesidades que “JCValenzuela CIA Ltda.” tiene. Se debe elaborar un perfil por competencias y serán seleccionadas por el Jefe Administrativo y Financiero utilizando cuestionarios, mediante los cuales se averigua cuáles son las principales destrezas y habilidades del postulante, así como su capacidad de integrarse al grupo actual.

#### *PROCESO DE FINANZAS MEJORADO*

La planeación financiera tiene como meta alcanzar los siguientes objetivos:

- Pronosticar Los Estados Financieros de la Organización para el período correspondiente.
- Comparar las cifras de los estados financieros reales con las cifras de los estados financieros planeados y de ser necesario conocer las razones de tales discrepancias.

En este ámbito de la Planeación Financiera vamos a incorporar algunos lineamientos, esquemas y modelos que nos permitan:

- Efectuar evaluaciones de inversiones de capital.
- Efectuar presupuestos de Estados Financieros, como tales.
- Analizar la información financiera de la empresa de manera sencilla.

### Evaluación de Inversiones de Capital

Una inversión de capital es aquel tipo de inversiones que resultan ser de carácter estratégico dentro de las empresas. Una inversión también se conoce como proyecto. En los proyectos se debe determinar si estos agregan valor a la empresa y en ese caso son convenientes para ella, puesto que permiten cumplir el objetivo básico de las empresas con fines de lucro.

“JCValenzuela CIA Ltda.” es una empresa con fines de lucro y por ello interesa saber de qué manera se deben evaluar los proyectos para decidir su aceptación o rechazo. De manera general se puede decir que un proyecto agrega valor cuando lo que se ha invertido se recupera con una rentabilidad adicional.

En el ámbito de proyectos de inversión se debe evaluar si el valor que se obtuvo por la inversión realizada en un momento en el tiempo supera al valor de la inversión.



Para ello es práctica universal evaluar si lo recuperado es mayor que lo invertido pero todo medido en valores equivalentes.

La rentabilidad de los proyectos se mide en términos de flujo de efectivo. Se considera a la inversión inicial un desembolso de caja y a los frutos de esa inversión usualmente positivos, ingresos de caja (recuperaciones de efectivo).

El formato para evaluar la validez de un proyecto consta en el cuadro N° 5 que a continuación se incluye:

### CUADRO N° 5

#### Formato para evaluar la validez de un proyecto

Costo de oportunidad del dinero		10%
PERIODOS	FLUJOS DE CAJA HISTORICOS	VALORES PRESENTES EQUIVALENTES
0	-2000	-1200,00
1	200	181,82
2	300	247,93
3	400	300,53
4	500	341,51
5	600	372,55
<b>Valor presente total</b>		<b>244,34</b>

Como se puede apreciar, la columna PERIODOS corresponde a las fechas finales de los períodos en que se generan los flujos de caja. Los flujos de caja se presentan con

signo negativo si trata de inversiones y con signo positivo cuando las cobranzas de efectivo superan a los desembolsos. Usualmente los flujos de caja posteriores al inicio (momento cero) normalmente son positivos. A veces dichos flujos pueden ser negativos también.

Requerimos un costo del dinero y éste sirve como tasa de descuento de los flujos de caja históricos, para así determinar los valores presentes (o actualizados) de tales flujos de caja históricos.

Recordemos que los presupuestos y los proyectos son la concreción de la planificación estratégica.

#### Perfil de los flujos de caja que se debe utilizar para evaluar una inversión de capital

Primero se efectúa la presupuestación del Estado de Resultados, para lo cual se puede utilizar el formato resumido siguiente:

### Estado de Resultados Proyectado

AÑOS		0	1	2	3	4
UNIDADE VENDIDAS			250	350	400	600
PRECIO UNITARIO US \$	6%	15000	15900	16854	17865	18937
<b>CIFRAS EN MILES</b>						
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>						
VENTAS			3975	5899	7146	11362
COSTO DE VENTAS	75%		-2981	-4424	-5360	-8522
UB VENTAS			994	1475	1787	2841
GASTOS OPERATIVOS			-595	-781	-907	-1298
FIJOS		200	-212	-225	-238	-252
VARIABLES	9%		-358	-531	-643	-1023
DEP			-19	-19	-19	-16
AMOR			-6	-6	-6	-6
UT OP A IMP			398	693	879	1543

Dentro de los gastos operativos fijos pueden estar los sueldos, arriendos, etc. Dentro de los gastos variables pueden estar los gastos por comisiones a vendedores, los gastos de transporte, etc. Los gastos operativos son los que se relacionan con el giro del negocio.

#### Cálculo de la rentabilidad de los activos de un proyecto de inversión

Posteriormente, se debe proceder a elaborar el Flujo de Caja de los activos del proyecto.

### Flujo de Caja de los Activos del Proyecto

AÑOS	0	1	2	3	4
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>					
UTILIDAD OPERATIVA ANTES DE IMPUESTOS		398	693	879	1543
IMP. DERIVADOS DE ACT. OPERATIVAS 36,25%		-144	-251	-319	-559
+ DEPRECIACIONES		19	19	19	16
+ AMORTIZACIONES		6	6	6	6
UT. OPERATIVA LIQUIDA		280	468	586	1006
+ VARIACION DE CTN		-357	-231	-150	-506
<b>TOTAL FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>		<b>-77</b>	<b>237</b>	<b>437</b>	<b>500</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES</b>					
ACTIVOS FIJOS	-516				534
CAPITAL DE TRABAJO	-120				1363
CARGOS DIFERIDOS	-8				
<b>TOTAL FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>	<b>-644</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1898</b>
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>-644</b>	<b>-77</b>	<b>237</b>	<b>437</b>	<b>2398</b>

El flujo de caja de los activos del proyecto permite medir la rentabilidad de los activos del proyecto, mediante dos indicadores.

El VAN mide la rentabilidad de los activos del proyecto de inversión pero en términos absolutos; es decir, en unidades monetarias. Para la actualización de los flujos de caja se debe utilizar como tasa de descuento el WACC (Weighted Average Cost of Capital) o CPPC (Costo Promedio Ponderado del Capital). En consecuencia, en los flujos de caja de los activos del proyecto que son los que se utilizan para el cálculo del VAN no deben incluirse los flujos de caja derivados de las fuentes de financiamiento. Dentro de los flujos de caja de las fuentes de financiamiento se pueden citar a los intereses de la deuda, el capital de la deuda, los dividendos, las emisiones de capital, los efectos fiscales de los gastos financieros deducibles.

La TIR (tasa interna de retorno), que representa la rentabilidad de los activos del proyecto, aquella tasa que hace el VAN igual a cero. Cuando la TIR supera al WACC esto significa que la rentabilidad de los activos del proyecto supera al costo de financiarlos. Los flujos que se utilizan para calcular la TIR son los mismos del VAN.

Una vez que se ha obtenido el VAN y la TIR no significa que los socios saben si el proyecto será rentable para ellos. Se debe proceder a calcular la rentabilidad de los recursos propios. Este cálculo se explicara a continuación.

#### Cálculo de la rentabilidad que obtienen los socios:

Para calcular la rentabilidad que obtienen los socios de un proyecto se pueden utilizar dos indicadores:

- Calcular el valor presente de los flujos de caja de los socios (FCS), también conocido como VAC (valor al capital). El FCS se establece así:

$$FCS = FCA - FCD$$

En donde:

FCS	flujo de caja de los socios
FCA	flujo de caja de los activos del proyecto
FCD	flujo de caja de la deuda

Un modelo para el cálculo de la rentabilidad de los flujos de caja de los socios se incluye a continuación:

### Flujo de Caja de los Socios

AÑOS	0	1	2	3	4
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-644	-77	237	437	2398
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA					
CAPITAL	322	-98	-107	-117	
INTERES		-31	-21	-11	
AHORRO FISCAL POR LA DEUDA	36,25%	11	8	4	
TOTAL FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA	322	-117	-121	-124	
FLUJO DE CAJA DE LOS ACCIONISTAS	-322	-195	116	312	2398
TIR DEL PROYECTO	50,79%				
TIR DE LOS RECURSOS PROPIOS	64,53%				

El flujo de caja de los socios restando a los flujos de caja de los activos del proyecto los flujos de caja derivados de las fuentes de capital ajeno. En nuestro ejemplo el flujo de caja de la deuda FCD está constituido por los rubros:

- Capital, que tiene que ver con el principal recibido o devuelto.
- Interés, que tiene que ver con el costo pagado de la deuda.
- Ahorro fiscal de la deuda, es la cantidad de impuestos (ahorro de participación a los trabajadores e impuesto a la renta) debido a la presencia de gastos deducibles.

Los flujos de caja de los socios así determinados deben ser actualizados utilizando una tasa de descuento denominada Costo de los recursos propios ( $K_e$ ). Cuando el proyecto usa deuda esta tasa de descuento debe ajustarse para reflejar el mayor riesgo que está genera; por tanto, ese ajuste implica un mayor valor del  $k_e$  o costo de los recursos propios.

Una vez aplicado lo expuesto en el cuadro anterior se puede:

- Determinar la rentabilidad absoluta de los socios.  
Esta rentabilidad es el valor absoluto del flujo de caja de los socios, pero actualizados, denominado VAC (Valor al capital)
- Determinar la rentabilidad porcentual de los flujos de caja de los socios, denominada TIR de los recursos propios.

Cuando el VAC del proyecto es mayor que cero significa que los socios obtuvieron en términos actuales más dinero del que invirtieron. Cuando la TIR de los recursos propios superan al costo de capital de los socios ( $k_e$ ) significa que la rentabilidad que obtienen los socios supera al costo de sus recursos o la rentabilidad mínima que ellos exigen. Cuando estos dos hechos suceden entonces ahí se debe aceptar un proyecto.

En ocasiones proyectos con VAN negativo y TIR menor que el CPPC pueden ser aceptados por cuanto el VAN es positivo o la TIR de los recursos propios.

### Modelo para análisis de razones financieras

La información contable que se obtiene en los estados financieros debe ser analizada e interpretada.

El análisis de los estados financieros consiste en efectuar operaciones matemáticas para determinar porcentajes de cambio, calcular razones financieras y porcentajes integrales.

Las cifras que resultan no tienen, por si solas, significado alguno, a menos que se las interprete. Al hacerlo se intentará encontrar los puntos fuertes y débiles de las organizaciones, cuyos estados financieros se están analizando e interpretando.

Los métodos de análisis financiero son procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo período y los cambios presentados en varios períodos contables.

Las comparaciones pueden hacerse de la forma siguiente:

- Cifras del mes corriente, comparadas con el presupuesto del mes.
- Cifras del año corriente acumuladas, comparadas con el acumulado del presupuesto.
- Cifras acumuladas del año fiscal, comparadas con los mismos datos del año anterior



La interpretación de los resultados de las fórmulas se lleva a cabo comparando varios años o períodos, para ver su evolución y sus tendencias. Es también conveniente compararlos con los resultados (razones) que se puedan obtener de otras empresas similares.

### *Indicadores Financieros*

Los índices financieros se calculan para establecer el estado de la liquidez de las empresas, la forma como están endeudadas, la eficiencia en el uso de los activos, la rentabilidad de los mismos, entre otros aspectos.

**Las razones de liquidez,** se utilizan para medir la capacidad de pago de una empresa a corto plazo para saldar sus obligaciones que vencen, a partir de ellas se pueden obtener muchos elementos de juicio sobre la solvencia de efectivo actual de la empresa y su capacidad para permanecer solvente en caso de situaciones adversas y se dividen en:

***Razón Circulante o Solvencia,*** es una forma de medir el margen de seguridad que la administración mantiene para protegerse de la inevitable irregularidad de fondos a través de las cuentas de activo circulante y pasivo circulante. Indica el grado en el cual los derechos del acreedor a corto plazo se encuentran cubiertos por activos que se espera que se conviertan en efectivo en un período más o menos igual al de crecimiento de las obligaciones. Se calcula:

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{ActivoCirculante}}{\text{PasivoCirculante}} = N\text{veces}$$

**Prueba ácida,** muestra la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones a corto plazo con sus activos más líquidos, el resultado viene dado en número de veces. El rango ideal para este indicador está entre 1 y 1,2 veces. La fórmula es la siguiente:

$$\text{PruebaAcida} = \frac{\text{ActivoCorriente} - \text{Inventario}}{\text{PasivoCorriente}} = N\text{veces}$$

**Razón de efectivo:** significa que por cada dólar que tiene la empresa de deuda tiene un respaldo de N veces en efectivo para cubrir esa deuda. El resultado viene dado en número de veces y el rango ideal para este indicador debe estar entre 0,40 y 0,60 veces. La fórmula es la siguiente:

$$\text{RazondeEfectivo} = \frac{\text{Caja} - \text{Bancos}}{\text{PasivoCorriente}} = N\text{veces}$$

**Capital de trabajo,** muestra la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos corrientes. Mide el número de veces que los activos corrientes del negocio cubren sus pasivos a corto plazo. La fórmula es la siguiente:

$$\text{CapitaldeTrabajo} = \text{ActivoCorriente} - \text{PasivoCorriente}$$

**Las razones de actividad**, miden la eficacia de una empresa en términos de número de días, es decir miden la efectividad con que la empresa está utilizando los Activos empleados. Estas se dividen en:

**Rotación de cuentas por cobrar**, indica el número de días que la empresa se demora en cobrar sus cuentas, es decir mide la eficiencia del crédito a los clientes.

La fórmula es la siguiente:

$$\text{RotaciondeCtasporCobrar} = \frac{\text{Ctas.porCobrar}}{\frac{\text{Ventas}}{360}} = \text{Ndias}$$

**Rotación de cuentas por pagar**, representa el número de días que la empresa se demora en pagar sus cuentas, es decir mide la eficiencia en el uso del crédito de proveedores.

$$\text{RotaciondeCtasporPagar} = \frac{\text{CtasporPagar}}{\frac{\text{Compras}}{360}} = \text{Ndias}$$

**Rotación de inventarios**, significa el número de veces que el inventario es cambiado en el período de un año. Indica los días que como promedio permanecen en existencia las mercaderías. La fórmula es la siguiente:

$$RotaciondeInventario = \frac{CostodeVenta}{InventarioPromedio} = Ndias$$

**Rotación de Activos Fijos**, el resultado viene dado en número de veces y significa que por cada dólar de inversión en activos la empresa genera N dólares en venta. La fórmula es la siguiente:

$$RotaciondeActivosFijos = \frac{Ventas}{ActivosFijosNetos} = Nveces$$

**Período de Transformación de inventario**, son el número de días que la empresa demora en vender su inventario de artículos terminados y nos sirve para saber cuántos días la empresa necesita financiar el inventario para vender. La fórmula es la siguiente:

$$Per.TransformacionInventario = \frac{365}{Rot.deInventarios} = Ndías$$

**Las razones de endeudamiento**, miden el grado de protección a los acreedores e inversionista a largo plazo, es decir el apalancamiento financiero de la empresa, esto es cuánto del total de los activos pertenecen a terceras personas. Las fórmulas a calcular el endeudamiento son las siguientes:

$$RazóndeEndeudamiento = \frac{PasivoTotal}{ActivoTotal} \times 100 = \%$$

$$\text{Razón de Endeudamiento Corriente} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Activo Total}} \times 100 = \%$$

$$\text{Razón de Endeudamiento LP} = \frac{\text{Pasivo LP}}{\text{Activo Total}} \times 100 = \%$$

**Las razones de rentabilidad,** miden la capacidad de la empresa para generar utilidades es decir permiten conocer el porcentaje de rentabilidad que genera la empresa en relación al capital aportado, a la inversión en activos y a las ventas. Estas se dividen en:

***Rentabilidad sobre ventas (o margen neto de utilidades),*** es el porcentaje de utilidad que queda a los accionistas por cada dólar de ventas. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Rentabilidad sobre Ventas} = \frac{\text{Útil después de impuestos}}{\text{Ventas}} \times 100 = \%$$

***Rentabilidad sobre Capital,*** es el porcentaje de utilidad que reciben los socios por cada dólar que tienen invertido en la empresa. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Rentabilidad sobre Capital} = \frac{\text{Útil después de impuestos}}{\text{Capital}} \times 100 = \%$$

***Rentabilidad sobre activos***, es el porcentaje de utilidad que recibe por cada dólar de inversión en activos. La fórmula es la siguiente:

$$Rentabilidad sobre Activos = \frac{Utilidad después de impuestos}{Activos Totales} \times 100 = \%$$

### *Análisis de Dupont*

Según Gestiópolis, 2007 este Índice fue creado por Donaldson Brown

Es un tipo de análisis que explica la manera como la empresa obtuvo la rentabilidad sobre el patrimonio (Utilidad neta / Patrimonio), también denominado ROE (Rentabilidad sobre el patrimonio). Es empleado por la administración como un marco de referencia para el análisis de los estados financieros y para determinar la sobre los recursos de los socios.

Se calcula así:

$$ROE = (utilidad\ neta/ventas) * (ventas/activo\ total)$$

### Análisis de Tendencias

El análisis de las razones financieras involucra dos tipos de comparaciones.

En primer lugar, se puede comparar una razón presente con las razones pasadas y futuras esperadas para la misma compañía. La razón circulante (razón de activo circulante o pasivo circulante) para el final del año actual podría ser comparada con la razón circulante del final del año anterior. Cuando las razones financieras correspondientes a varios años se presentan en una hoja de cálculo, el analista puede estudiar la forma en que se da el cambio y determinar si ha habido una mejoría o un empeoramiento en las condiciones y desempeño financieros a través del tiempo. Las razones financieras también pueden ser calculadas para su proyección, o estados pro forma, y comparadas con las razones presentes y pasadas. En las comparaciones a través del tiempo, lo mejor es comparar no solo las razones financieras sino también las cifras absolutas.

El segundo método de comparación coteja las razones de una empresa con las de empresas similares o con promedios de la industria en el mismo punto en el tiempo. Tal comparación permite obtener elementos de juicio sobre las condiciones y desempeño financieros relativos de la empresa.

**Análisis vertical** es el que se realiza dentro de cada estado financiero. La comparación y la reflexión sobre los resultados que se observan en cada estado financiero es lo que se denomina Análisis Vertical, o **análisis estático**.

El **análisis horizontal o análisis dinámico** es el que se realiza comparando dos o más estados financieros, de diferentes períodos. Establece las variaciones relativas de los estados financieros que se están comparando.

## *MEJORAMIENTO DE LA PUBLICIDAD*

La empresa en su giro de negocio tiene a disposición los mixers o camiones mezcladores de hormigón, estos vehículos recorren las calles de Quito y pueden ser utilizados para promocionar la misma empresa, así como lo hacen otras hormigoneras.

Los camiones mezcladores de hormigón cuentan con un lugar estratégico para llevar el logo y los teléfonos de la empresa, este lugar es el trompo (contenedor del hormigón en el camión) donde se puede colocar un logo grande con los números de teléfono en un tamaño que se pueda observar desde lejos y también llame la atención. Esto ya lo hace la competencia y en esta empresa se ha descuidado hacerlo.

Actualmente también es necesaria la modificación de la página web, la cual necesita poca inversión pero la ayuda que da en el momento de que alguien desee conocer la empresa es muy grande. En la página web se podrá encontrar los servicios que la empresa brinda, la maquinaria que ella posee y los teléfonos donde se puede comprar los productos. La página web deberá tener el siguiente formato el cual nos da una página sencilla pero con toda la información necesaria sin cansar al visitante ni hacer compleja su navegación.

El dominio será decisión del gerente. El tipo de página web para la empresa se conforma por: la página principal en la cual va el logo de la empresa en animación



Flash y un camión mezclador en animación Flash. En la página siguiente estarán tres marcos uno arriba y dos en la parte inferior siendo el de la izquierda pequeño en relación al de la derecha. En el superior irá el logo, en el de la izquierda el menú y en el de la derecha el cuerpo, todo con los colores distintivos de la empresa que son el blanco, el azul y el naranja.

En el marco superior irá el logo de la empresa y los teléfonos. Adicionalmente ira una animación Flash de un camión mezclador de la empresa que recorra la parte superior de un costado al otro.

En el menú irán los siguientes hipervínculos:

- INICIO
- EMPRESA
- PRODUCTOS
- SERVICIOS
- MAQUINARIA
- OBRAS
- GALERÍA
- CONTÁCTENOS

Cada hipervínculo cambiara el marco cuerpo el cual dependerá de la información que nosotros proporcionemos.

- En INICIO irá una pequeña información general de la empresa que podría ser:

“JCValenzuela CIA. Ltda.” se enfoca en la generación de soluciones oportunas a las necesidades y requerimientos de los constructores, mediante un servicio que exceda las expectativas de sus clientes en los campos de la producción de hormigón, transportación, provisión de materiales pétreos, movimientos de tierras, prefabricados de hormigón, pisos, texturas, etc.

- En EMPRESA irá la historia, la MISIÓN, la VISIÓN y los VALORES
- En PRODUCTOS ira toda la información sobre los tipos hormigón que se oferta y a los lugares que se dispone además donde se los puede adquirir.
  - CONCRETO (HORMIGÓN PREMEZCLADO), VENTA EN OBRA Y/O FÁBRICA.
    - 180 kg/cm<sup>2</sup>
    - 210 kg/cm<sup>2</sup>
    - 240 kg/cm<sup>2</sup>
    - 280 kg/cm<sup>2</sup>
    - 350 kg/cm<sup>2</sup>
    - A pedido de acuerdo al diseño estructural
  - HORMIGÓN RODILLADO
    - 40 Mpa
  - LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD CON NORMAS A.C.I.
  - MIXER PARA TRANSPORTE DE HORMIGÓN.

○ ASESORÍA TÉCNICA PARA EL CÁLCULO EXACTO DEL VOLUMEN DE CONCRETO REQUERIDO

- En SERVICIOS ira la información de las 2 plantas dosificadoras de hormigón y la experiencia que tiene la empresa
- En MAQUINARIA ira toda la información de toda la maquinaria que poseen.

BOMBA DE HORMIGÓN B1	PUTZMEISTER THOM KATT TK	2.002	40 m3 / hora
BOMBA DE HORMIGÓN B2	PUTZMEISTER THOM KATT TK	2.005	40 m3 / hora
BOMBA DE HORMIGÓN B3	PUTZMEISTER THOM KATT TK	2.008	40 m3 / hora
CAMIÓN REMOLQUE C1	VOLKSWAGEN	2.008	REMOLQUE
CAMIÓN REMOLQUE C2	CHEVROLET NQR	2.008	REMOLQUE
CAMIÓN REMOLQUE C3	CHEVROLET NQR	2.009	REMOLQUE
CAMIÓN HORMIGONERO	VOLKSWAGEN	2002	8 m3
CAMIÓN HORMIGONERO	VOLKSWAGEN	2002	8m3
CAMIÓN HORMIGONERO	VOLKSWAGEN	2004	8m3
CAMIÓN HORMIGONERO	HINO	2006	8m3
CAMIÓN HORMIGONERO	HINO	2006	8m3
CAMIÓN HORMIGONERO	HINO	2007	8m3
CAMIÓN HORMIGONERO	FREIGHTLINER	2009	8 m3
CARGADORA FRONTAL	CASE	2.000	3 m3

PLANTA DOSIFICADORA 1	
PLANTA DOSIFICADORA 2	

- En OBRAS irán fotografías de las diferentes obras realizadas.
- En GALERÍA irán fotografías misceláneas de la empresa (oficinas, maquinaria, plantas, trabajadores, etc.).
- En CONTÁCTENOS irá la información de las oficinas de la empresa, números telefónicos y un espacio para que nos puedan escribir cualquier inquietud.

El diseño de este tipo de página estará a cargo de un diseñador profesional cuyos precio es de \$150 y la contratación del dominio tiene un precio de \$200, en total sería \$350 lo cual no es un gasto fuerte tomando en cuenta los beneficios que esto trae.

También es necesario la contratación del servicio 1-800 lo cual se lo realiza en la CNT para lo cual se necesita:

- Revisar en [www.cnt.com.ec](http://www.cnt.com.ec) la disponibilidad del número que se desea.
- Copia de la C.I.
- Copia del RUC.

- \$30 mensuales.
- Contrato para un año mínimo.

El número que se desee estará por cuenta del gerente.

Adicionalmente se pueden realizar promociones, en la construcción se utiliza mucho vibradores, regletas y helicópteros alisadores, en el mercado el costo de esta maquinaria es bajísimo, alrededor de 3000,00 USD, y este servicio lo prestan otras empresas ya que las hormigoneras están dedicadas exclusivamente a la venta de hormigón. Nosotros como “JCValenzuela” Cía. Ltda. podríamos prestar este servicio como un servicio adicional por un costo mínimo para el cliente.

## DESARROLLO DE TECNOLOGÍAS

Hasta la actualidad en “JCValenzuela” Cía. Ltda. no ha sido de mucho interés la adquisición de nuevas tecnologías y ha manejado su información, el área de producción y su logística externa de una manera tradicional, sin embargo en el mercado encontramos nuevas tecnologías que nos permiten desarrollarnos mas como empresa, además de automatizar los procesos de la misma. Este tipo de cambio nos ayuda a disminuir los costos, optimizar los recursos, cumplir con los tiempos y en general nos permite tener un manejo más controlado y de mejor manera de todos los procesos de la empresa.

Como lo mencionamos anteriormente la empresa necesita de un ERP (Enterprise Resource Planning), que es un software que permite gestionar la información empresarial de manera integrada, adicionalmente a este software en el mercado existe un software adicional que nos permite tener un control integral de las áreas de producción, logística interna y externa, este software responde al nombre de TESEHO (Tecnologías de seguimiento de hormigoneras), que de acuerdo a [www.concretonline.com/TESEHO](http://www.concretonline.com/TESEHO) entre sus principales características están:

- Sistema integral de control y gestión para la venta y/o elaboración de hormigón implementado para P.C.
- Sobre Sistemas Operativos Windows XP Profesional (protocolo red TCP/IP).
- Manejo operativo con un menú de fácil operación que abarca las siguientes áreas:
  - Producción de hormigón: Programación secuencial de los hormigones a despachar.
  - Laboratorio: Generación y consulta de fórmulas ordenadas por código de hormigón, por fórmula y por descripción.
  - Materiales: Nombre, ingreso (compra), consumo, inventario y stock de materiales.
  - Administración: Datos relacionados a: clientes, órdenes de compra, choferes, camiones y parte de producción diaria y mensual.
  - Configuración de la planta: Cantidad de balanzas, silos, mezcladoras, etc.

- Varios: Cada ítem del menú puede tener claves; sistema preparado para trabajar en red.
- Importación y exportación de datos.
- Corrección de la humedad de los áridos, ingresando los porcentajes por teclado o mediante sondas (opcionales) a microondas, midiendo en las tolvas de acopio o en la mezcladora (si existiese).
- Ubicación de los vehículos en tiempo real.
- Histórico de recorridos y rutas seguidas incluyendo representación gráfica.
- Análisis de horas de motor y conducción.
- Análisis de kilómetros recorridos en intervalos de funcionamiento, velocidades puntuales y medias.
- Capacidad de importación y definición de puntos de interés clasificándolos por categorías.
- Optimizador de rutas.
- Herramientas de gestión orientadas a analizar los costes de combustible
- Información de tráfico en tiempo real.
- Herramientas administrativas para un mejor control de la flota, seguros, tarjetas de transporte.
- Herramientas orientadas al mantenimiento.
- Entorno de gestión para sanciones de tráfico.
- Edición de informes.
- Entorno de usuarios en función de perfiles y niveles de acceso.

La empresa en adelante debe seguir avanzando a la vanguardia de nuevas tecnologías, y con actividades de investigación para obtener costos de producción más bajos.



## **4. MEDICIÓN DEL IMPACTO DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO**

### **4.1. DETERMINACIÓN DE FLUJOS DE CAJA INCREMENTALES**

Para poder evaluar la factibilidad de la propuesta de mejora derivada de la presente investigación, a continuación procedemos a elaborar los flujos de caja incrementales de la propuesta, con el propósito de, posteriormente, evaluar su impacto financiero. El flujo de caja o flujo de fondos incremental es aquel en el que se registran tan solo los ingresos y los costos atribuibles al proyecto, y en los cuales no se hubiese incurrido si el proyecto no se hubiese ejecutado. Un proyecto, en general se dice que es conveniente de ser ejecutado cuando el VAN de los flujos de caja incrementales es positivo. Cuando el VAN es positivo se debe interpretar, que el proyecto agrega valor a la organización.

En una empresa se puede realizar muchos tipos de proyectos. De esta forma, cuando se propone un proyecto de mejora, se producen efectos por su implementación.

(Maldonado, 2009) afirma que los proyectos deben ser aceptados como válidos cuando dichos efectos generan un valor incremental a la empresa, pero desde el punto de vista financiero; es decir, desde el punto de vista de flujos de caja actualizados.

Los Software que vamos a adquirir en este proyecto son 2, el primero se trata de un Software para manejar las áreas de Administración, Recursos Humanos, Contabilidad y Ventas, este Software es un ERP ( Enterprise Resourcing Planing o Sistema de Planificación de Recursos Empresariales), en el Ecuador se han desarrollado algunos programas de este tipo. El Ministerio de Industrias y Productividad provee un Software gratuito para las Pymes, el cual lleva el nombre de ADempiere y es desarrollado por la empresa FUBU,este software nos convendría ya que se encuentra actualizado con las nuevas leyes del S.R.I. (Servicio de Rentas Internas)

El segundo Software a adquirir nos ayudara en el control de la Producción y la Logística Externa, este Software lleva el nombre de TESEHO y es fue desarrollado por PROIN. A pesar de que este Software tiene un costo alto que más adelante lo detallaremos, este nos permitirá mejorar la calidad del producto, abaratar los costos de producción y controlar los tiempos de entrega del producto.

Para cada Software se deberá adquirir el Hardware correspondiente, el costo de los mismo se detallan en el cuadro de flujos incrementales

La implementación de las estrategias tiene un costo por cada componente, mismos que se resumen a continuación a través del presupuesto establecido por cada caso.

**CUADRO N° 6****Presupuesto de la propuesta de mejora**

en dólares	PERIODO					
	0	1	2	3	4	5
<b><u>RECURSOS HUMANOS</u></b>						
Selección	\$ 4.200,0					
Remuneraciones		\$ 50.400,0	\$ 52.416,0	\$ 54.512,6	\$ 56.693,1	\$ 58.960,9
Capacitación	\$ 300,0	\$ 11.232,0	\$ 11.681,3	\$ 12.148,5	\$ 12.634,5	\$ 13.139,9
Beneficios	0,05	\$ 2.520,0	\$ 2.620,8	\$ 2.725,6	\$ 2.834,7	\$ 2.948,0
<b><u>SOFTWARE</u></b>						
Adquisición e implementación	\$ 50.000,0					
Mantenimiento	\$ 6.000,0	\$ 6.240,0	\$ 6.489,6	\$ 6.749,2	\$ 7.019,2	\$ 7.299,9
<b><u>HARDWARE</u></b>						
Adquisición	\$ 10.350,0					
Mantenimiento	0,15	\$ 1.966,5	\$ 2.045,2	\$ 2.127,0	\$ 2.212,0	\$ 2.300,5
<b><u>PUBLICIDAD</u></b>	\$ 16.498,7	\$ 18.643,6	\$ 21.253,7	\$ 24.441,7	\$ 28.352,4	\$ 33.172,3
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 87.348,9</b>	<b>\$ 91.002,1</b>	<b>\$ 96.506,5</b>	<b>\$ 102.704,7</b>	<b>\$ 109.745,9</b>	<b>\$ 117.821,5</b>

- La publicidad representa el 1% de las ventas anuales.
- Se estima que la inflación para el 2013 cerrará en 4% anual aproximadamente según el INEC.
- Los balances de la empresa se presenta en el Anexo 7.

### Análisis de Personal y Hardware adicionales en la propuesta de mejora

RECURSOS HUMANOS				
CARGO	HOY	PROPUESTA	INCREMENTO	REMUNERACION INCREMENTAL POR MES (US \$ ) AL INICIO
GERENTE	1	1	*	\$ 800
ASISTENTE DE GERENCIA	1	1		
CONTADOR GENERAL	1	1		
VENDEDOR	2	2		
OPERARIOS	2	2		
CHOFERES	14	14		
ASISTENTE CONTABLE	1	1		
TUBEROS	9	9		
JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	0	1	1	\$ 1.000
JEFE OPERATIVO	0	1	1	\$ 1.000
JEFE COMERCIAL	0	1	1	\$ 1.000
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	0	1	1	\$ 500
TECNICO DE ASESORAMIENTO y CAPACITACION	0	1	1	\$ 700
<b>TOTALES</b>	31	36		\$ 4.200
<b>VALOR</b>				<b>\$ 4.200</b>

HARDWARE					
	DESKTOP	IMPRESORA	SERVIDOR	GPS	TOTAL
<b>V. unitario</b>	\$ 700	\$ 250	\$ 4.000	\$ 150	
	1				
	1	1			
	2	1			
	1	1			
	1				
Empresa			1	14	
	5	3	1	14	
	\$ 3.500	\$ 750	\$ 4.000	\$ 2.100	\$ 10.350

\* INCREMENTO POR CAMBIO DE GERENTE POR UNO PROFESIONAL

Consideramos que para la implementación de la propuesta de mejora para la empresa, es necesario la contratación de personal adicional como se describe en cuadro anterior, es decir la contratación de 4 personas cuyo total de remuneraciones ascienden a \$4,200.00 mensuales, que son egresos permanentes cuyos valores deberá asumir la empresa, pero como se ha visto son fundamentales para la organización para con ello sostener el crecimiento previsto.

Para los siguientes años se calcula un incremento en función de la inflación del 4% sobre estos valores ya que esa es la inflación actual en el país.

Para la contratación del personal se recurrirá a una agencia especializada en la selección de personal de acuerdo a las necesidades del cargo.

Para la capacitación del personal se tiene un estimado de \$300 por persona anualmente, misma que implica la capacitación mínimo una vez al año de todo el personal.

La adquisición de computadores, software e implementos de oficina se estima en los cinco primeros años una inversión continua en el manteniendo que debe darse a estos equipos para su correcto funcionamiento.

Se considera un presupuesto del 1% sobre las ventas para publicidad para los cinco períodos.

#### 4.1.1. Flujo de caja del proyecto

De acuerdo a los balances de la empresa de los últimos años se puede hacer una proyección estimada de crecimiento de las ventas y de los resultados de la empresa, el crecimiento es del 10%, por lo que para la evaluación de este proyecto, vamos a realizar el flujo de caja si es que se decidiera implementar la estrategia con un incremento de las ventas del 11%, 12%, 13%, 14% y 15% en el primero, segundo, tercero, cuarto y quinto año respectivamente, ya que el presente proyecto pretende que la empresa mejore sus ventas y su beneficio. No se toma en cuenta la inflación.

En miles de dólares

**Datos generales**

Inflación	4%					
% incremento en las ventas		11%	12%	13%	14%	15%
Ventas	1649,9	1831,4	2051,2	2317,8	2642,3	3038,6
% Costo de Ventas		73%	72%	71%	70%	69%
Costo de ventas	-1267	-1336,9	-1476,8	-1645,6	-1849,6	-2096,7

**Flujos de caja incrementales de la propuesta de mejora**

propuesta de mejora	AÑOS DEL PROYECTO						
	0	1	2	3	4	5	
INCREMENTO DE LAS VENTAS							
Valor del incremento de ventas		181,5	219,8	266,7	324,5	396,3	
RECURSOS HUMANOS							
Selección		-4,2					
Remuneración		-50,4	-52,4	-54,5	-56,7	-59,0	
Capacitación	0,3	-11,2	-11,7	-12,1	-12,6	-13,1	
Beneficios	5%	-2,5	-2,6	-2,7	-2,8	-2,9	
SOFTWARE							
Adquisición e implementación		-112					
Mantenimientos	-12	-12,5	-13,0	-13,5	-14,0	-14,6	
HARDWARE							
Adquisición		-10,35					
Mantenimiento	15%	-2,0	-2,0	-2,1	-2,2	-2,3	
Flujo de caja incremental del costo de ventas							
		102,9	138,0	181,6	236,1	304,4	
PUBLICIDAD							
	1%	-18,3	-20,5	-23,2	-26,4	-30,4	
Flujo de Caja del Proyecto							
		-126,6	84,6	117,5	158,5	209,7	274,0

<b>VAN</b>	<b>497,7</b>	-126,6	\$ 102,92	\$ 114,24	\$ 125,06	\$ 135,66	\$ 146,36
------------	--------------	--------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

<b>TIR</b>	90%
------------	-----

<b>COSTO DEL DINERO</b>	20%
-------------------------	-----

Período	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Flujo de Caja del Proyecto	-118,15	84,5766	117,513	158,46	209,657	274,009

#### 4.1.2. Flujo de caja de los socios

El proyecto se realizaría el 50 % con recursos propios y el 50% restante con crédito a 3 años plazo, la tasa del crédito se estima en 10,50%

		<u>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS</u>					
		<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Flujo de Caja del Proyecto		-118,15	84,58	117,51	158,46	209,66	274,01
Flujo de caja de la deuda	50%	59,075	-17,76	-19,63	-21,69		
Interes	10,5%		-12,84	-4,34	-2,28		
Ahorro de impuestos por la deuda	36,25%		4,65	1,57	0,83		
<b>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS</b>		<b>-59,075</b>	<b>58,63</b>	<b>95,12</b>	<b>135,32</b>	<b>209,66</b>	<b>274,01</b>
Valor Presente		-59,075	\$ 48,86	\$ 79,26	\$ 112,76	\$ 174,71	\$ 228,34

#### 4.2. PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO PROPUESTO

##### 4.2.1. Cálculo del VAN

Período	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Flujo de Caja del Proyecto	-118,15	84,5766	117,513	158,46	209,657	274,009
<b>Valor presente</b>	-118,15	102,917	114,236	125,058	135,658	146,364

VAN

**506,08**



\* El VAN se ha calculado con una tasa de oportunidad seleccionada por la gerencia del 20%, tasa mínima de rendimiento que se aceptaría para considerar una inversión de esta cantidad.

#### 4.2.2. Calculo de la TIR

En miles de dólares

Periodo	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja del Proyecto	-118,15	84,5766	117,513	158,46	209,657	274,009
<b>Valor presente</b>	-118,15	102,917	114,236	125,058	135,658	146,364

**VAN** 506,08

**TIR** 96%

#### 4.2.3. Calculo del VAC

FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS							
		0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja del Proyecto		-118,15	84,58	117,51	158,46	209,66	274,01
Flujo de caja de la deuda	50%	59,075	-17,76	-19,63	-21,69		
Interes	10,5%		-12,84	-4,34	-2,28		
Ahorro de impuestos por la deuda	36,25%		4,65	1,57	0,83		
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS		-59,075	58,63	95,12	135,32	209,66	274,01
Valor Presente		-59,075	\$ 48,86	\$ 79,26	\$ 112,76	\$ 174,71	\$ 228,34

**VAC** 584,9

**TIR RECURSOS PROPIOS** 123%

Es posible observar a través del VAN, la TIR y el VAC que existe un valor positivo y por tanto es recomendable realizar la inversión, misma que tendría un rendimiento de cerca de un 96% sobre las inversiones realizadas, valor bastante aceptable y sobre todo que permitiría a la empresa crecer.

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES**

- La empresa “JCValenzuela” Cía. Ltda. se creó hace 10 años como negocio familiar, con capital propio de 5 hermanos que se dedicaban a transporte de material pétreo y se ha constituido en una empresa seria que se ha mantenido en el mercado gracias a la buena calidad del hormigón y su bajo precio. Sin embargo, la empresa ha tenido un manejo no técnico de la parte administrativa y financiera; dejando de lado técnicas de administración empresarial modernas necesarias para alcanzar ventajas competitivas que garanticen el éxito y crecimiento de la empresa en el futuro.
- Al realizar el análisis FODA a “JCValenzuela” Cía. Ltda. se encontró que la empresa tiene más debilidades que fortalezas, afectando sobremanera la administración del negocio, para lo cual se ha propuesto una serie de estrategias para modificar esta situación lo más pronto posible.
- “JCValenzuela” Cía. Ltda. no posee un manual de funciones para cada cargo por lo cual los empleados desconocen sus responsabilidades.

- La empresa no tiene establecido formalmente las actividades de cada proceso, tampoco dispone de un organigrama estructural, afectando a las relaciones entre los empleados.
- La empresa no utiliza la información contable como instrumento de análisis para la toma de decisiones gerenciales. Esto se debe a que la gerencia no posee el conocimiento necesario para realizar este tipo de análisis.
- La empresa no cuenta con instrumentos de planeación financiera ni estratégica, tampoco ha establecido un mecanismo formal para aceptar o desechar proyectos.
- La propuesta de mejora para “JCValenzuela” Cía. Ltda. es económicamente rentable según nos muestra los indicadores VAN, TIR, VAC.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Que “JCValenzuela” Cía. Ltda. ponga en práctica la propuesta e implemente una planificación estratégica y operativa, estas fortalecerán el mejor manejo organizacional global y le brindará a la empresa los parámetros necesarios para cumplir con sus expectativas futuras. Al ser este un ejercicio permanente se tendrá una percepción más cercana y permanente del entorno y dentro de él, del comportamiento de la competencia.

- Establecer formalmente las actividades de cada proceso en la empresa. Esta formalización permitirá establecer responsables para cada actividad, evitando sobrecargar de trabajo a los empleados de la empresa.
- Contratar urgentemente, para el cargo Gerencial una persona profesional, quien sepa guiar a la empresa de una manera eficaz hacia el éxito.
- Utilizar instrumentos de planeación financiera tales como presupuestos, flujo de caja y el manejo de razones financieras. Los presupuestos servirán como herramienta para establecer parámetros a futuro de lo que espera la empresa en relación con las ventas, compras y gastos. El flujo de efectivo deberá estar ligado con los presupuestos.
- Utilizar los presupuestos como instrumento de control, relacionando las operaciones planeadas con las operaciones reales. Esto permitirá medir el grado de eficiencia de cada área de “JCValenzuela” Cía. Ltda.
- Instalar el Software que nos ayudara en el proceso productivo, además se debe realizar permanentemente un análisis del proceso productivo y se debe implementar mejoras que permitan optimizar los recursos, tiempos y reducir gastos innecesarios para de esta manera mejorar los costos.
- Mantener una buena imagen de la empresa, brindando un producto de excelente calidad y alcanzar la confiabilidad de nuestros clientes.

- Crear estándares de calidad para que el producto llene de expectativas y necesidades del consumidor y a su vez satisfacer la demanda insatisfecha.

## BIBLIOGRAFÍA

1. AYRES, F., Jr. (1997). *Matemáticas Financieras*. Colombia: Mc Graw-Hill. 2da edición.
2. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (1985, 1988, 2000,2006). *Boletines Anuarios e Información Estadística*. Ecuador. Editorial Banco Central del Ecuador.
3. BOLTEN S. (1983). *Administración Financiera*. México: Limusa 1ª edición.
4. GITMAN L. (2000). *Principios de Administración Financiera*. México: Prentice Hall.8va edición.
5. JONSON G. y SCHOLLES K. (2001). *Dirección Estratégica*. España: Prentice Hall.
6. KOONTZ H. y WEIHRICH H. (1996).*Administración, Una perspectiva global*. México: Mc Graw-Hill. 4ta edición.
7. ROSS S., WESTERFIELD R. y JORDAN B. (2000) **Fundamentos de Finanzas Corporativas**. México: McGraw-Hill. 5ta edición.
8. SAPAG N. y SAPAG R. (2000). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Chile: McGraw-Hill. 4ta edición.
9. STONER J., FREEMAN E. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall. 6ta edición.
10. THOMPSON y STRICKLAND. (1999). *Dirección y Administración Estratégicas*. México: Mc Graw-Hill. 6ta edición.
11. PORTLAND CEMENT ASSOCIATION, Fabricación de Concretos y Acabados, Ed. Noriega Limusa.
12. MICHAEL HAMMER y JAMES CHAMPY. (1995). *Reingeniería* Colombia: Norma 7ma. Edición.
13. ANTONIO M. ARROYO y MARGARITA PRAT. (2003) *Dirección Financiera* España: Deusto 3ra. Edición.
14. MIGUEL CAÑADAS. (1996). *Reflotación y Reingeniería* España: Gestión 1ra. Edición.

15. MALDONADO L. EDMUNDO, Apuntes de la Asignatura de Valoración de Inversiones y Manejo de Portafolios, PUCE, segundo semestre del año 2.008.



**ANEXO 1**

<b>Hormigoneras registradas en la Superintendencia de Compañías Registradas</b>	<b>Año de Registro</b>
Hormigonera del Sur S.A.	Junio del 2005
Holcim Ecuador S.A.	Marzo de 1934
Hormasa Hormigonera Andina S.A.	Septiembre de 1974
Hormigonera Equinoccial Cía. Ltda.	Marzo de 1995
Mezcladora y distribuidora de hormigón S.A.	Abril de 1983
Hormigonera Quito Cía. Ltda.	Marzo de 1988
Metropolitana de Hormigones S.A.	Noviembre de 2006
Construhormigón S.A.	Septiembre del 2001
Productora de mezclados de hormigón Premezcla S.A.	Abril de 1983

**Fuente:** [www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec)

**Elaborado por:** Carlos Calahorrano

## ANEXO 2

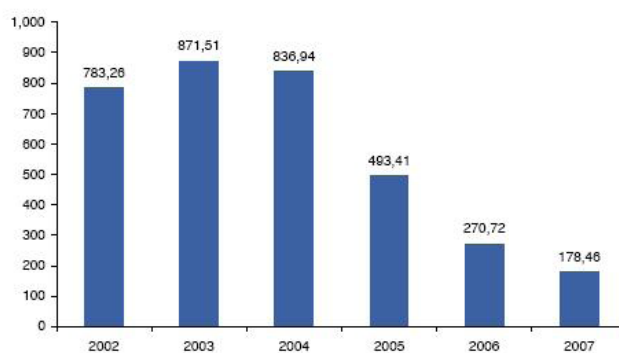
A

## La Inversión Extranjera Directa es fundamental para el crecimiento

En los últimos años el flujo de inversión extranjera ha disminuido.

(en millones de dólares)

Figura 1. Evolución de la Inversión Extranjera Directa



Fuente: Banco Central del Ecuador

Los países que favorecen la libertad empresarial captan mayores ingresos por inversión extranjera.

**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** Cámara de Comercio de Quito

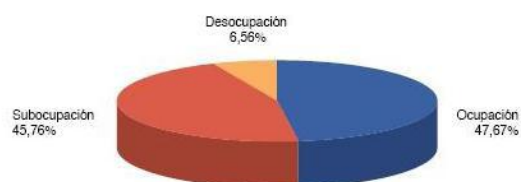
**B**

## Empleo: reflejo del desarrollo económico de un país

Más de la mitad de la PEA ecuatoriana tiene una situación laboral desfavorable.

(en porcentaje)

Figura 4. Composición del mercado laboral  
Julio de 2008



Fuente: Banco Central del Ecuador

La desocupación ha disminuido en los últimos meses pero la subocupación ha aumentado.

**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** Cámara de Comercio de Quito

## ANEXO 3

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Conocimiento del negocio	F1	Falta de publicidad	D1
Precios menores al promedio de la competencia	F2	Baja capacidad gerencial de quien maneja la empresa	D2
Horario ampliado de atención	F3	Falta de comunicación interna entre empleados	D3
Buena relacion con los proveedores	F4	Inadecuada gestión financiera	D4
Sujetos de crédito por parte de los proveedores	F5	Falta de compromiso y motivación del personal	D5
Materia prima no perecible	F6	No se encuentra definido un plan estratégico	D6
Control de producción adecuado	F7	Excesiva concesion de créditos a algunos clientes	D7
Producto cumple los requerimientos de calidad de los clientes	F8	Inexistencia de software apropiado para el negocio	D8
		Excesiva centralizacion de decisiones en la gerencia general	D9
		Falta de capacitación de algunos trabajadores	D10
OPORTUNIDADES	COD	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Expandirse a nivel provincial y nacional	O1	Establecer alianzas con empresas constructoras (F1, F4, O1, O2, O3, O4)	E1
Creciente demanda de obras de construcción	O2	Ofrecer servicios adicionales como el de alisado (F1, O1)	E2
RelacioneS comerciales con otras empresas	O3	Diseñar ofertas atractivas para los clientes (F2, F7, F8, O3, O8)	E3
Estabilidad económica a partir de la dolarización	O4	Mejorar el posicionamiento en el mercado y expandir la empresa (F1, F2, F4, F8, O1, O2, O3, O4, O5, O6)	E4
Proyectos de inversión del sector público y privado para la construcción de obras y vivienda	O5	Diseñar un sistema de planeación estratégica y financiera con la finalidad de aprovechar las fortalezas y oportunidades (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, O1, O3, O5, O9)	E5
Impulso del gobierno para el regreso de los migrantes los cuales invierten en construcción	O6	Mantener el mejoramiento continuo del producto para satisfacer las necesidades de los constructores aprovechando el conocimiento del negocio (F1, F2, F7, F8, O1, O2, O3, O5, O7, O9)	E6
Facil acceso a créditos hipotecarios en el IESS	O7		
Subsidios entregado por el gobierno para viviendas populares	O8		
Crecimiento poblacional	O9		
AMENAZAS	COD	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Competencia de empresas en el mismo target de clientes	A1	Capacitar al personal en los diferentes ambitos donde se va a desenvolver ( F1, A1, A8)	E14
Altos costos del nivel de vida en el Ecuador	A2	Ofrecer el producto a un precio mas bajo que el promedio del mercado (F1, F2, F4,F7, A1, A2, A5, A6, A7)	E15
Incremento de los controles tributarios	A3	Evaluar constantemente la satisfaccion del cliente (F1, F2, F7, F8, A1, A7)	E16
Insercion de ciertos productos sustitutos	A4	Crear alianzas con empresas de la competencia con el fin de acceder a proyectos mas grandes (F1, F2, F3, F7, F8, A1, A4, A7)	E17
Tendencia a la baja del envío de remesas desde el exterior	A5	Participar en ferias y exposiciones relacionadas a la construcción para ganar reconocimiento en el mercado (F1, F2, F7, F8, A1, A7)	E18
Bajo preSupuesto de la familia para adquirir o construir una vivienda	A6	Diseñar ofertas de precios accesibles a todos los niveles sociales (F1, F2, F3, F7, A1, A2, A5, A6, A7)	E19
Posibilidad de ingreso de nuevos competidores	A7		

## ANEXO 4

### PLANTA PRODUCTORA DE HORMIGÓN



### CAMIÓN MEZCLADOR DE HORMIGÓN



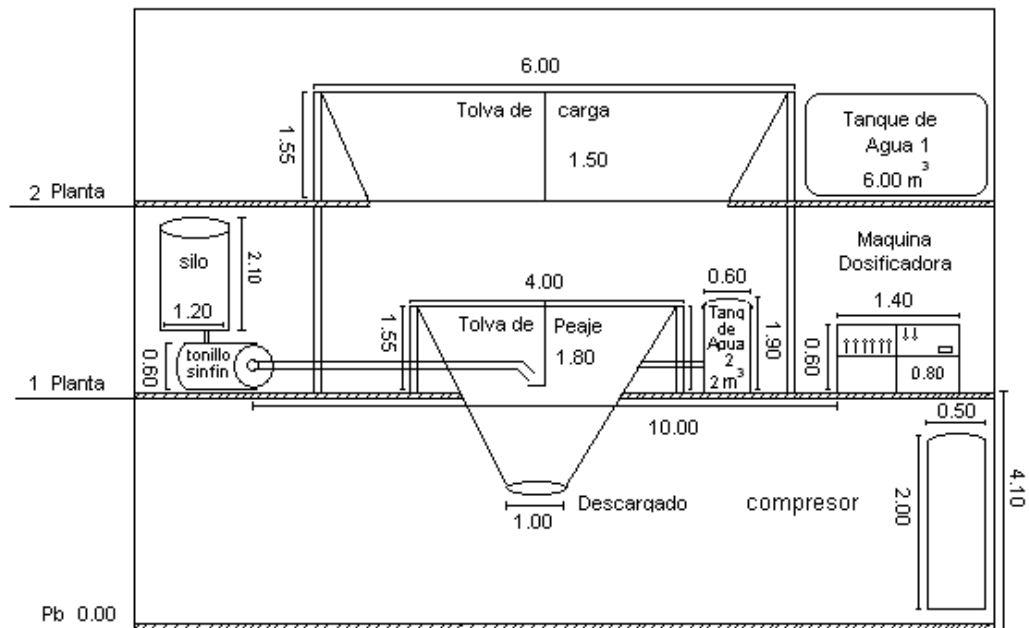
## ANEXO 5

### SOFTWARE A IMPLEMENTARSE



## ANEXO 6

### Proceso De Recorrido De Produccion



Esala 1/100

**ANEXO 7**

**J.C.VALENZUELA CIA.LTDA.**  
**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

<b>INGRESOS</b>		
VENTAS HORMIGON	1487985,92	
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>1487985,92</b>
<b>GASTOS DE PRODUCCION</b>		
MATERIA PRIMA Y MATERIALES	898176,64	
MANO DE OBRA	26367,92	
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	213562,59	
COTO DE VENTAS		1138107,15
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		<b>349878,77</b>
<b>GASTOS VENTAS</b>		
	17554,66	
GASTOS DE ADMINISTRACION	155626,26	
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>173180,92</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>176697,85</b>
(+) GASTOS NO OPERACIONALES		22369,62
INTERES BANCARIOS	19172,12	
COMISIONES Y SERVICIOS BANCARIOS	3197,5	
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>154328,23</b>



J.C. VALENZUELA CALTOA  
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011.

ACTIVO			
<u>ACTIVO DISPONIBLE</u>		PASIVOS	
CAJA CHICA	700.00	<u>PASIVO CORRIENTE</u>	
BANCOS	86060.05	PROVEEDORES	52765.39
TOTAL ACTIVO DISPONIBLE	86760.05	SEGUROS POR PAGAR	5768.00
INVENTARIOS	8643.00	ANTICIPO CLIENTES	17964.00
CUENTAS POR COBRAR		CUENTAS POR PAGAR	7635.00
CLIENTES	90933.45	PRESTAMO SOCIOS	35964.98
<u>SERVICIOS RENTAS INTERNAS</u>		TOTAL PASIVO CORRIENTE	120117.37
IVA COMPRAS	13834.09	SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	
RET.IMPTO RENTA (AÑOS ANTERIORES)	4673.66	IVA VENTAS	9772.05
RET.IMPTO RENTA (AÑOS CORRIENTES)	6016.9	RETENCION FUENTE	1222.61
CREDITO TRIBUTARIO	16931.84	RETENCION IVA	1145.75
TOTAL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	4045.49		12140.41
TOTAL ACTIVOS DISPONIBLES	228382.99	PASIVO LARGO PLAZO	
<u>ACTIVOS FIJOS</u>		CREDITO BANCO INTERNACIONAL	21960.262
DEPRECIABLES	6252.53	TOTAL PASIVOS	154181.042
MUEBLES Y ENSERES	3527.63	PATRIMONIO	
EQUIPOS DE COMPUTACION MAQUINARIA	29146.73	CAPITAL SOCIAL	400.00
VEHICULOS	154243.87	APORTE FUTURA CAPIT.PABLO VALENZUELA	10000.00
COMUNICACIÓN	3046.49		10400.00
( - ) DEPRECACUM. ACTIVOS FIJOS	-9454.12	RESULTADOS ANTERIORES	204.52
TOTAL ACTIVO FIJOS	187131.11	RESULTADO AÑO 2008	-2537.37
OTROS ACTIVOS		RESULTADO AÑO 2009	35768
SEGUROS	4938.79	RESULTADO AÑO 2010	65498
GARANTIAS	200.00	RESULTADO AÑO 2011	154328.23
TOTAL OTROS ACTIVOS	908.79		252151.38
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>402214.91</b>	RESERVAS	
		RESERVA LEGAL	405.49
		TOTAL DE PATRIMONIO	254195.87
		<b>TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>402214.91</b>

**J.C.VALENZUELA CIA.LTDA.**  
**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

<b>INGRESOS</b>		
VENTAS HORMIGON	1649873,54	
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>1649873,54</b>
<b>GASTOS DE PRODUCCION</b>		
MATERIA PRIMA Y MATERIALES	937589,64	
MANO DE OBRA	42376,5	
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	287094,46	
COTO DE VENTAS		1267060,6
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		<b>382812,94</b>
<b>GASTOS VENTAS</b>		
	24639,81	
GASTOS DE ADMINISTRACION	173870,38	
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>198510,19</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>184302,75</b>
(-) GASTOS NO OPERACIONALES		25009,21
INTERES BANCARIOS	21243,25	
COMISIONES Y SERVICIOS BANCARIOS	3765,96	
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>159293,54</b>

J.C.VALENZUELA CIA.LTDA  
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

ACTIVO		PASIVOS	
<u>ACTIVO DISPONIBLE</u>		<u>PASIVO CORRIENTE</u>	
CAJACHICA	700,00	PROVEEDORES	31983,28
BANCOS	165789,61	SEGUROS POR PAGAR	6643,06
TOTAL ACTIVOS DISPONIBLES	166489,61	ANTICIPO CLIENTES	18530,61
INVENTARIOS	11879,32	CUENTAS POR PAGAR	8187,63
CUENTAS POR COBRAR		PRESTAMO SOCIOS	39593,02
CLIENTES	102873,91	TOTAL PASIVO CORRIENTE	104937,6
<u>SERVICIOS RENTAS INTERNAS</u>		<u>SERVICIO DE RENTAS INTERNAS</u>	
IVA COMPRAS	14532,11	IVA VENTAS	10543,82
RET.IMPTO RENTA (AÑOS ANTERIORES)	5329,32	RETENCION FUENTE	1342,53
RET.IMPTO RENTA (AÑOS CORRIENTES)	7732,22	RETENCION IVA	1265,95
CREDITO TRIBUTARIO	1738,1		13152,3
TOTAL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	29331,75	<u>PASIVO LARGO PLAZO</u>	
TOTAL ACTIVOS DISPONIBLES	310574,59	CREDITO BANCO INTERNACIONAL	22967,68
<u>ACTIVOS FIJOS</u>		TOTAL PASIVOS	141057,58
DEPRECIABLES	7438,72	<u>PATRIMONIO</u>	
MUEBLES Y ENSERES	4246,31	CAPITAL SOCIAL	400,00
EQUIPOS DE COMPUTACION MAQUINARIA	31723,97	APORTE FUTURA CAPIT.PABLO VALENZUELA	10000,00
VEHICULOS	212733,95		10400,00
COMUNICACIÓN	3046,49	RESULTADOS ANTERIORES	204,52
(-)DEPREC.ACUM. ACTIVOS FIJOS	-11653,49	RESULTADO AÑO 2008	-2537,37
TOTAL ACTIVO FIJOS	247535,95	RESULTDO AÑO 2009	35768
OTROS ACTIVOS		RESULTADO AÑO 2010	65498
SEGUROS	6387,45	RESULTADO AÑO 2011	154328,23
GARANTIAS	280,00	RESULTADO AÑO 2012	159293,54
TOTAL OTROS ACTIVOS	6667,45		412554,92
<u>TOTAL DE ACTIVOS</u>	<u>564777,99</u>	<u>RESERVAS</u>	
		RESERVA LEGAL	765,49
		TOTAL DE PATRIMONIO	423720,41
		<u>TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO</u>	<u>564777,99</u>

## Análisis Horizontal y Análisis Vertical

### J.C.VALENZUELA CIA.LTDA ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

	VALORES		PORCENTAJES		CRECIMIENTO AÑO 2011- 2012	
	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2011	AÑO 2012	VALORES	PORCENTAJES
INGRESOS						
VENTAS	1487985,92	1649873,54	100,00	100,00	161887,62	10,88
TOTAL INGRESOS	1487985,92	1649873,54				
GASTOS DE PRODUCCION						
MATERIA PRIMA Y MATERIALES	898176,64	937589,64	60,36	56,83	39413,00	4,39
MANO DE OBRA	26367,92	42376,5	1,77	2,57	16008,58	60,71
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	213562,59	287094,46	14,35	17,40	73531,87	34,43
COSTO DE VENTAS	1138107,15	1267060,6	76,49	76,80	128953,45	11,33
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	349878,77	382812,94	23,51	23,20	32934,17	9,41
GASTOS VENTA S	17554,66	24639,81	1,18	1,49	7085,15	40,36
GASTOS DE ADMINISTRACION	155626,26	173870,38	10,46	10,54	18244,12	11,72
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	173180,92	198510,19	11,64	12,03	25329,27	14,63
UTILIDAD OPERACIONAL	176697,85	184302,75	11,87	11,17	7604,90	4,30
(+) GASTOS NO OPERACIONALES	22369,62	25009,21	1,50	1,52	2639,59	11,80
INTERES BANCARIOS	19172,12	21243,25	1,29	1,29	2071,13	10,80
COMISIONES Y SERVICIOS BANCARIOS	3197,5	3765,96	0,21	0,23	568,46	17,78
UTILIDAD DEL EJERCICIO	154328,23	159293,54	10,37	9,65	4965,31	3,22

#### ANALISIS VERTICAL

CADA CUENTA/ VENTA \* 100

$898176,64 / 1487985,92 * 100 = 60,36$

#### ANALISIS HORIZONTAL

AÑO 2007 / AÑO 2006 = - 1 \* 100

$1649873,54 / 1487985,92 = 1,1088 - 1 = 0,1088 * 100 = 10,88$